

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE SISTEMAS



DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE  
CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008, PARA LOS  
PROCESOS DE LA FUNDACIÓN SERVICIO IGNACIANO DE  
VOLUNTARIADO, MEDIANTE METODOLOGÍA UML Y  
HERRAMIENTAS CASE**

PAÚL ALEJANDRO RIERA ÁLVAREZ

DIRECTOR: MSC. LUIS OSWALDO ESPINOSA VITERI

QUITO, 2017

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de disertación a cada una de las personas que hicieron posible que esta meta se cumpla. A todos, pero sobretodo a mis padres José y Gladis, quienes son el mayor ejemplo de vida que puedo tener. A mi esposa Andrea, a Stalin, Giovanny, José Antonio, Juan Ignacio.

## **AGRADECIMIENTOS**

El agradecimiento más grande es a Dios, a la vida.

Agradezco a mis padres por todo el esfuerzo que han invertido en la educación, el cuidado y la paciencia con sus hijos. Agradezco a cada uno de los profesores y maestros de

la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y un agradecimiento especial a los ingenieros que dedicaron sus horas en la revisión de este trabajo, Beatriz, Oswaldo y

Fabián.

Gracias sin final.

## TABLA DE CONTENIDOS

### CAPÍTULO 1

#### INFORMACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN SERVICIO IGNACIANO DE VOLUNTARIADO (SIGVOL)

1.1. Introducción .....	1
1.2. Aspectos Generales de la Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado .....	3
1.3. Misión .....	4
1.4. Visión .....	4
1.5. Objetivos .....	4
1.6. Valores Institucionales .....	5
1.7. Situación actual de la Fundación.....	5
1.7.1. Descripción de la organización .....	5
1.7.2. Situación técnica actual de la Fundación .....	13
1.7.2.1. Hardware y Software.....	13
1.7.2.2. Puntos débiles.....	18
1.7.2.3. Puntos fuertes .....	19
1.7.2.4. Análisis de la situación actual de la fundación.....	20
1.8. Levantamiento de la Información .....	21
1.8.1. Metodología .....	21
1.8.2. Entrevistas y Encuestas .....	21
1.8.3. Levantamiento de procesos .....	22
1.8.4. Clasificación de los procesos .....	25
1.8.5. Diagrama de procesos .....	26
1.8.6. Cadena de valor.....	37
1.8.7. Procesos administrativos .....	37
1.8.8. Procesos operacionales.....	37
1.8.9. Políticas de calidad de la empresa.....	38

### CAPÍTULO 2

#### MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2.1. Las organizaciones de la sociedad civil .....	39
2.1.1. Importancia de la calidad en las organizaciones de la sociedad civil.....	39
2.1.2. Los beneficios de la calidad en las organizaciones de la sociedad civil.....	40
2.1.3. Los procesos de las organizaciones de la sociedad civil, con aplicación al voluntariado .....	41
2.1.4 Las organizaciones de la sociedad civil de voluntariado.....	41
2.1.5. Organizaciones de Voluntariado en el Ecuador .....	45
2.2. Calidad .....	50
2.2.1. Historia y concepto de la calidad .....	50
2.2.3. Técnicas de calidad .....	59
2.2.4. Control de calidad .....	60
2.2.5. Herramientas de la calidad .....	62
2.2.6. Calidad en las organizaciones de la sociedad civil.....	68
2.3. Gestión por procesos .....	70
2.3.1. Definiciones y conceptos .....	70
2.3.2. Elementos de un proceso.....	71
2.3.3. Enfoque basado en procesos .....	71
2.4. Indicadores de Calidad .....	73
2.4.1. Definición de indicador de calidad.....	73

2.4.2. Características de los indicadores de calidad .....	74
2.4.3 Tipos de indicadores.....	75

### CAPÍTULO 3

#### GESTIÓN DE CALIDAD Y NORMA ISO

3.1. GESTIÓN POR CALIDAD .....	77
3.1.1. Definiciones y conceptos .....	77
3.1.2. Principios de gestión de calidad .....	80
3.2. Modelos de Calidad.....	82
3.2.1. Introducción .....	82
3.2.2. Norma ONG con Calidad.....	82
3.2.2.1. Características .....	83
3.2.2.2. Objetivos .....	83
3.2.2.3. Estructura .....	84
3.2.2.4. Sistema de Gestión de Calidad.....	85
3.2.2.5. Herramientas de apoyo.....	86
3.2.3. Normas ISO 9001 .....	87
3.2.3.1. Clasificación.....	87
3.2.3.2. Etapas de implementación.....	88
3.2.3.3. Normas ISO 9001 en las ONG .....	88
3.2.4. Modelo de Calidad Total.....	89
3.2.4.1. Modelo de calidad TQM .....	90
3.2.4.2. Modelo de calidad de Deming .....	91
3.2.4.3. Modelo de calidad de Malcolm Baldrige .....	91
3.2.5. Modelo EFQM .....	93
3.2.5.1. Etapas de implementación.....	94
3.2.6. Otros Modelos .....	96
3.2.6.1. Modelo Iberoamericano .....	96
3.2.6.2. Balanced Scorecard .....	97
3.2.7. Modelos de calidad aplicados actualmente en las organizaciones de la sociedad civil.....	98
3.2.7.1. Ámbito de aplicación .....	99
3.2.7.2. Tipos de modelos de calidad en las organizaciones de la sociedad civil .....	100
3.3. Norma ISO 9001:2008 .....	100
3.3.1. Requisitos de la norma ISO 9001:2008.....	101
3.3.2. Principios de la Norma ISO 9001:2008 .....	102
3.3.3. Beneficios.....	104
3.3.4. Norma ISO 9001:2015 .....	104
3.3.5. Principales cambios en la norma ISO 9001:2008, con respecto a la versión 2000 .....	108
3.3.6. Características Generales de la Norma ISO 9001:2008, orientado a la gestión de procesos sociales .....	115

### CAPÍTULO 4

#### PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN

4.1. Reingeniería de Procesos .....	117
4.1.1. Rediseño de Procesos Mejorados.....	117
4.1.1.1. Análisis de los procesos .....	117
4.1.1.1. Diagrama Lógico.....	189
4.1.1.2. Identificación de factores críticos .....	123
4.1.1.3. Identificación de problemas .....	123

4.1.1.4. Identificación de indicadores de gestión .....	126
4.1.1.5. Identificación de oportunidades de mejora .....	126
4.1.2. Mejora de procesos.....	129
4.1.2.1. Implantación de las oportunidades de mejora .....	129
4.1.2.2. Rediseño de procesos mejorados.....	134
4.1.2.3. Rediseño del flujo de procesos mejorados .....	134
4.1.2.4. Indicadores claves de calidad.....	140
4.1.2.5. Indicadores claves de desempeño de la fundación .....	142
4.1.2.5. Nuevo Mapa de Procesos .....	144
4.1.2.6. Caracterización de los procesos .....	147
4.1.3. Cadena de Valor.....	154
4.1.4. Procesos de TI.....	154
4.1.5. Procesos en el área de TICS .....	156
4.2. Modelo del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para los procesos de la Fundación SIGVOL, aplicando conceptos de metodología UML, y la herramienta C.A.S.E. PowerDesigner .....	160
4.2.1. Características generales del Modelo .....	160
4.2.1.1. Modelo de Gestión de Calidad con ISO 9001:2008 .....	160
4.2.1.1.1. Gestión basada en los procesos .....	160
4.2.1.1.2. Estándar de modelado UML con PowerDesigner .....	161
4.2.1.1.3. Alcance del Modelo .....	162
4.2.1.1.4. Desarrollo del Modelo.....	163
4.2.1.1.5. Análisis de requisitos de PowerDesigner con ISO 9001:2008.....	165
4.2.2. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad con PowerDesigner .....	172
4.2.2.1. Diseño Funcional.....	172
4.2.2.1.1. Diagramas de Casos de Uso.....	172
4.2.2.1.2. Diagramas de Secuencia.....	173
4.2.3. Ventajas y desventajas de la aplicación del modelo.....	192
5.1. Conclusiones .....	195
5.2. Recomendaciones.....	196

## ANEXOS

ANEXO 1: Norma ISO 9001:2008- SGC Requisitos-Sección 4

ANEXO 2: Políticas Generales de la Fundación SIGVOL

ANEXO 3: Reglamento Interno de la Fundación SIGVOL

ANEXO 4: Fichas de evaluación para coordinadores

ANEXO 5: Políticas para la administración de personal de la Fundación SIGVOL

ANEXO 6: Matriz de Priorización de Oportunidades

## RESUMEN

La presente disertación se plantea debido a la poca información teórica y práctica que existe en nuestro medio en torno a la aplicación de normas y técnicas de calidad a los procesos de organizaciones de la sociedad civil, especializadas en el área del voluntariado, específicamente el caso de estudio es la Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado (SIGVOL).

Con la investigación se propone contribuir a un mejoramiento inicial y continuo de la Fundación SIGVOL. Diseñar una propuesta del Modelo de Gestión en la Fundación SIGVOL es muy factible puesto que todos los colaboradores de la Fundación, son personas muy abiertas al cambio organizacional.

El propósito fundamental de la investigación es conocer los beneficios de trabajar con un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008.

El capítulo 1 de este trabajo busca analizar la situación actual de la fundación, y complementarlo con una propuesta de modelo con procesos rediseñados y basados en el conjunto de normas ISO 9001:2008

Los capítulos 2 y 3 dan un marco investigativo de los conceptos y la situación actual de las organizaciones de la sociedad civil en nuestro país.

La metodología utilizada para la propuesta del modelo de gestión es el Lenguaje de Modelado Unificado (UML), que puede ser usado para visualizar, especificar, construir y documentar los componentes de un sistema de software. Esta metodología, complementada con la herramienta C.A.S.E. PowerDesigner, modela una propuesta para la fundación SIGVOL, en el capítulo 4.

## **CAPÍTULO 1**

### **INFORMACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN SERVICIO IGNACIANO DE VOLUNTARIADO (SIGVOL)**

En el presente capítulo se describe la situación actual de la Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado, o en sus siglas SIGVOL. Los aspectos generales administrativos de la fundación, sus ejes de trabajo, su misión, visión, valores institucionales, objetivos, y enfoque al servicio social de voluntariado, a través de todas sus áreas y criterios de trabajo por proyectos. Se ha realizado también una verificación de la situación técnica actual de la organización, en tema de Hardware y Software, y, lo más referente al trabajo de esta disertación, es el levantamiento de procesos, tanto administrativos como operacionales. Se estudia además el enfoque a procesos, aunque inmaduro todavía, pero es una base importante para la propuesta que se realizará en el capítulo 4 de esta disertación.

#### **1.1. Introducción**

La Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado, SIGVOL, es una organización sin fines de lucro creada por miembros de la Comunidad de Vida Cristiana (CVX) en el Ecuador, constituida legalmente en mayo del 2003. Su finalidad es de formar, capacitar y apoyar a voluntarios, mediante los principios de la Pedagogía Ignaciana; para que trabajen en proyectos de promoción humana y desarrollo comunitario en sectores marginados del Ecuador.

La Comunidad de Vida Cristiana (CVX) es una asociación internacional de laicos comprometidos, de Derecho Pontificio, que cuenta con el apoyo de la Compañía de Jesús, bajo la guía espiritual de Ignacio de Loyola, que tiene como idea motriz "el servicio, más exactamente, el mejor servicio a través de un apostolado laical intenso, inteligente, constante"<sup>1</sup>

El trabajo de la Fundación SIGVOL está propuesto para generar y potenciar prioritariamente los proyectos generados en las diferentes obras de la Compañía de

---

<sup>1</sup> "Comunidad de Vida Cristiana", Disponible en la Web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad\\_de\\_Vida\\_Cristiana](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad_de_Vida_Cristiana), Septiembre 2013



Jesús, por medio del trabajo concreto y directo de voluntarios capacitados técnicamente y en el mismo espíritu de la obra.

Como se describe en el Currículum Institucional de la Fundación, la filosofía de la fundación propone “*un voluntariado juvenil, incluyente, participativo y abierto para todo tipo de creencias religiosas o políticas, cuyo centro es la persona humana*”<sup>2</sup>, cuyo interés es social, a diferencia de otras organizaciones cuyos intereses son fundamentalmente económicos.

Además, como se detallará más adelante, la fundación SIGVOL propone un voluntariado fundamentado en los valores de la solidaridad, horizontalidad, compasión (sentir con el otro), gratuidad, respeto, tolerancia y promoción de la justicia.

Se debe tener en cuenta que, dentro del enfoque empresarial, se considera que las organizaciones no están aisladas, se desarrollan en una extensa red de intereses, fundamentalmente económicos. A diferencia del enfoque de una Organización no Gubernamental, cuyo enfoque es en su gran mayoría, social.

Esta característica intrínseca de las ONG, implica un cambio en la concepción de la calidad. De acuerdo a José Luis Cela Trulock, se debe concebir la calidad como un valor más de la empresa.

“Hasta hace pocos años, al hablar de calidad lo hacíamos refiriéndonos, exclusivamente, a la calidad del producto como bien físico. Poco a poco, concretamente desde la aparición de nuevas ideas de la gestión total de calidad, se empieza a pensar que la calidad no es cosa solamente del producto físico, sino también de los servicios, incluidos los internos de las empresas. Entiendo la calidad como un valor humano”<sup>3</sup>

El enfoque principal de la investigación, es llegar a conocer los beneficios de un sistema de gestión de calidad aplicado a la fundación SIGVOL, pero entra aquí una problemática, que es determinar y describir la manera en la cual se pueden aplicar los criterios de calidad, tan frecuentes en el mundo empresarial, a las organizaciones no gubernamentales. Esto no se podrá lograr con facilidad, pero de la misma forma que a principios de los años 80 las empresas de otros sectores comenzaron a aplicar sistemas de gestión de calidad y se encontraron con factores que eran complicados de resolver, también se encuentran dificultades, ya sea porque existen algunos criterios exclusivamente empresariales que hay que adaptar a las organizaciones de la sociedad

---

<sup>2</sup> FUNDACIÓN SIGVOL, “Currículum Institucional”, Quito, Abril 2004

civil, o porque se deberán desarrollar nuevos campos de actuación específicos para cada entidad en particular.

## 1.2. Aspectos Generales de la Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado

Actualmente, la Fundación SIGVOL ofrece un voluntariado promotor de desarrollo, de liberación y de transformación social. Un voluntariado cuyo eje central es el ser humano.

El voluntariado es una experiencia de encuentro personal y de convivencia profunda entre voluntarios, voluntarias y personas empobrecidas, excluidas o en situación de vulnerabilidad (EMV).

SIGVOL propone un voluntariado fundamentado en los valores de la solidaridad, horizontalidad, compasión, gratuidad, respeto, tolerancia y promoción de la justicia. Este diálogo que existe entre los voluntarios y los beneficiarios, promueve una serie de actitudes como por ejemplo la democracia, transparencia, tolerancia, la no violencia, la igualdad de género, la erradicación de la pobreza, revalorizando así la dignidad humana, elevando el autoestima, generando esperanza, y sobre todo a corto y largo plazo, generando un compromiso real con el desarrollo social.

La fundación SIGVOL parte de la situación actual del voluntariado, que, *“en el Ecuador está centrado principalmente en la sociedad civil y la cooperación internacional, sin embargo, también tiene una presencia marginal en el Estado y en la empresa privada”*<sup>4</sup>.

El voluntariado ha dejado de ser un fenómeno residual, que esperaba su progresiva desaparición a manos de nuevos sujetos sociales, y responde no solo a una actividad específica, sino a una cultura y principalmente a valores innatos en el ser humano.

Al hablar de voluntariado, se menciona intrínsecamente a uno de los actores más importante, que es el voluntario. La Fundación Desarrollo Sostenido Compartiendo Oportunidades (FUNDESO), define los voluntarios como las *“personas que trasciende los límites de su empleo remunerado y de sus responsabilidades normales para aportar su contribución de diversa manera sin esperar recibir a cambio ningún beneficio ni*

---

<sup>3</sup> CELA, José Luis, “Calidad: Qué es, cómo hacerla”, Ediciones Gestión 2000, España, pp. 21

<sup>4</sup> BENÍTEZ, Julio César, “El Voluntariado en Ecuador”, Quito, 2008, pp. 28

*recompensa, convencidos que su actividad es útil para la comunidad y positiva para ellos mismos”*<sup>5</sup>.

Posteriormente se describirá más detalladamente la situación actual de la Fundación, los proyectos con los que cuenta, los programas con los que trabaja, y los servicios que presta.

### **1.3. Misión<sup>6</sup>**

Somos una comunidad apostólica de laicos en misión guiados por la espiritualidad ignaciana que en coparticipación con la Compañía de Jesús buscamos generar espacios de encuentro y acercamiento entre personas de realidades diferentes por medio de una experiencia de voluntariado como una respuesta concreta basada en la vivencia de valores humanos y una espiritualidad madura y profunda, para combatir la injusticia, la desigualdad y el individualismo.

### **1.4. Visión**

Sñamos en una sociedad consciente y reflexiva de la realidad mayoritaria de pobreza, comprometida con el cambio social, generando una dinámica de crecimiento integral, cultura de solidaridad y servicio a los más pobres, capaz de exigir y defender sus derechos.

### **1.5. Objetivos**

- Potenciar los proyectos sociales de nuestro país, prioritariamente, los generados en las diferentes obras de la CVX o de la Compañía de Jesús, por medio del trabajo concreto y directo de voluntarios capacitados técnicamente y dentro del espíritu de la obra.

---

<sup>5</sup> FUNDESO, Disponible en la Web: <http://www.fundeso.org/new/es/colabora/voluntariado/>

<sup>6</sup> FUNDACIÓN SIGVOL, “Currículum Institucional”, Quito, Abril 2004

- Apoyar eficientemente el cambio social, atendiendo las necesidades básicas de los más pobres, por medio del refuerzo brindado a la labor de obras y proyectos sociales, mostrando así la caridad del darse, junto con la fraternidad del encontrarse igual al hermano menos favorecido.
- Generar múltiples espacios de encuentro y acercamiento de personas de realidades diferentes en una actividad de servicio en donde trabajamos e invitamos a trabajar con un nuevo estilo de vida basado en el amor y en la vivencia de valores humanos participando de manera activa en las situaciones políticas y cívicas de nuestra sociedad.
- Crear una cultura de solidaridad y voluntariado desde los jóvenes de colegio, universitarios, profesionales y otros, integrando al trabajo de éstos, el apoyo de empresas, fundaciones e instituciones públicas y privadas, en beneficio de la gente más pobre del país.
- Lograr que los beneficiarios sean conscientes de sus potencialidades y derechos y cuenten con las herramientas y oportunidades necesarias para su desarrollo integral.

## **1.6. Valores Institucionales**

Se propone un espacio de formación integral y liberadora a los voluntarios, que promueve el crecimiento personal y compromiso social para que seamos protagonistas de nuevas iniciativas y soluciones que combatan la injusticia, desigualdad, individualismo y falta de presencia en nuestra realidad.

## **1.7. Situación actual de la Fundación**

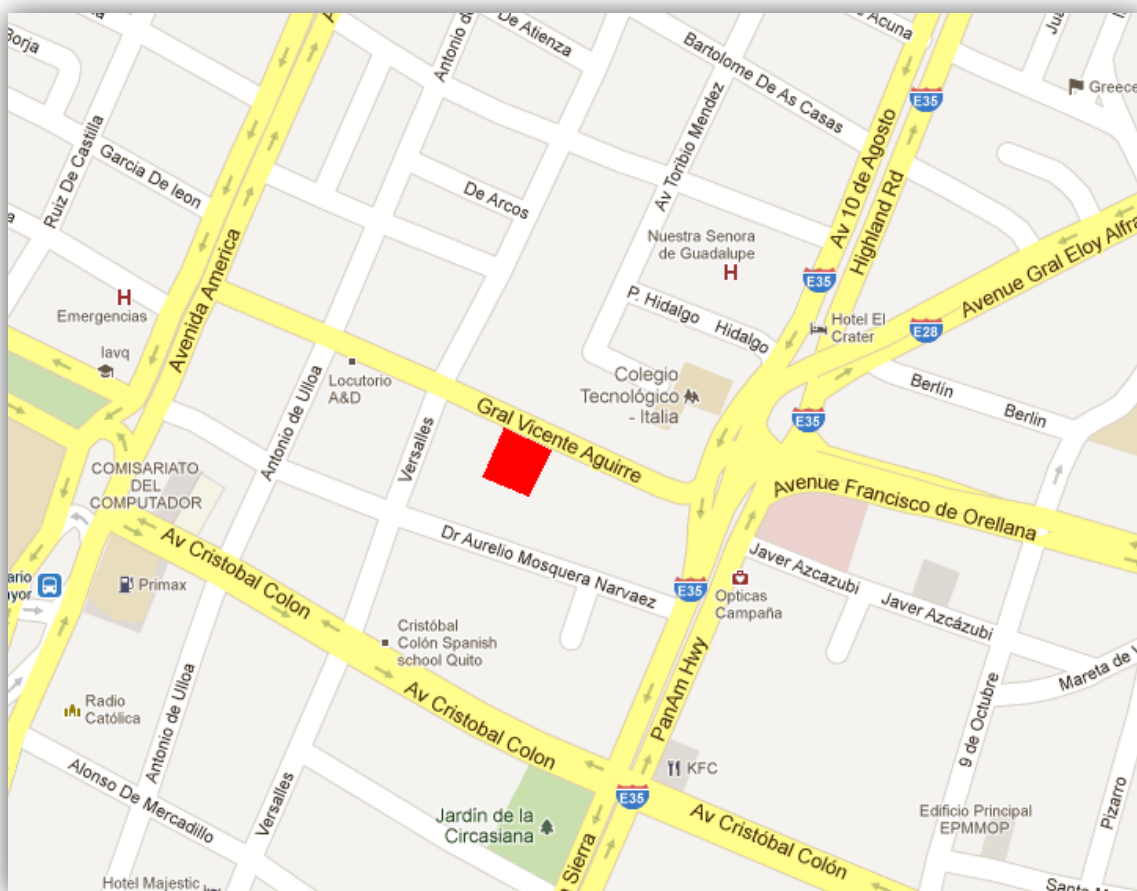
### **1.7.1. Descripción de la organización**

La Fundación SIGVOL, al ser una organización de carácter social, que trabaja con proyectos de voluntariado, tiene características diferentes a otras empresas que elaboran

productos y/o prestan servicios. Es por eso que sus características son también especiales y dignas de analizar.

## ***UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA***

La Fundación SIGVOL se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Sector Centro Norte de la ciudad. Exactamente en las calles General Vicente Aguirre 267 (Oe2-25) entre Versalles y 10 de Agosto.



**Ilustración 1.1: Ubicación de la Fundación SIGVOL**

**Realizado por: Paúl Riera Álvarez**

**Fuente: Google Maps, Septiembre 2013**

Las instalaciones en las que trabaja la Fundación forman parte de una casa lo suficientemente amplia para acoger al equipo humano de trabajo.

Las oficinas que posee la fundación son las siguientes:

- Una oficina para el área administrativa (dirección, financiera y administrativa)
- Una oficina para el trabajo del voluntariado general de SIGVOL, para el Programa de voluntariado Tarikuna y para el Programa de voluntariado Weltwärts
- Un salón de uso múltiple para el área administrativa y de voluntarios
- Sala de reuniones de uso general
- Sala de Entrevistas a los nuevos voluntarios
- Comedor y Cocina

Parte de la seguridad es una alarma que cubre toda la casa y se activa por las noches y además se cuenta con una persona que cuida la casa durante el día.

### ***ÁREAS DE TRABAJO***

Para SIGVOL lo más importante y su razón de ser es el voluntario, y cada uno de ellos necesita un espacio donde pueda desarrollar sus motivaciones iniciales y realizar su trabajo de una manera guiada, ordenada y eficaz. Este espacio es el proyecto en el que el voluntario se inserta. Se busca que los proyectos en sí, sean espacios generadores de cambio tanto en el grupo humano que se beneficia de él como en el interior de cada voluntario.

### ***PROGRAMAS DE TRABAJO<sup>7</sup>***

#### **1. Programa Tarikuna**

El Programa Tarikuna tiene a su cargo varios proyectos de desarrollo social en el que participan activamente voluntarios ecuatorianos. Estos proyectos están enfocados en el desarrollo de los sectores más vulnerables, trabajando con niños y niñas, adolescentes, adultos mayores, pacientes hospitalizados, familias, comunidades indígenas, entre otros.

Tarikuna es una palabra quechua que significa “encontrarse”

#### **2. Proyectos intensivos**

---

<sup>7</sup> SIGVOL, “Informe de Operaciones 2010”, Documento de Publicación Interna, SIGVOL 2010.

Esta modalidad del trabajo que realiza el voluntario dura de una a tres semanas (sobre todo en época de vacación estudiantil). Estas actividades se realizan en cooperación con organizaciones sociales de todo el Ecuador, en espacios concretos para el servicio de voluntariado, en áreas y sectores realmente marginales y vulnerables.

### 3. Proyectos continuos

Actualmente se cuentan con seis proyectos de duración continua que están enfocados en el desarrollo de personas en extractos de vulnerabilidad o marginación, esto logra que los voluntarios experimenten el cambio tanto en ellos como en la sociedad de manera continua, lo que genera que su compromiso sea mayor con los sectores sociales y con las personas beneficiarias de cada proyecto.

Los proyectos continuos actuales con los que trabaja la Fundación son:

- Tareas dirigidas y trabajo en las escuelas en Casa Victoria
- Talleres artísticos Santa Teresita del Valle
- Deberes Dirigidos y apoyo Psicopedagógico en el CREAM La Dolorosa
- Terapia Ocupacional para Adultos Mayores
- Acompañamiento y terapia ocupacional en el Servicio de Oncología del HCAM

### 4. Proyectos Permanentes (6 meses a 2 años):

Períodos de tiempo más largos, ya sea viviendo en la comunidad o dedicando tiempo completo de trabajo como voluntario.

### 5. Programa Weltwärts

Weltwärts es un programa implementado conjuntamente con el Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica - DED (Secretaría de Desarrollo Técnico del Gobierno Alemán), cuya finalidad es contribuir al entendimiento intercultural, a través de la inserción de jóvenes alemanes en proyectos que se ejecutan en distintas ciudades del Ecuador, por el lapso de un año. Las actividades que los

voluntarios y las voluntarias apoyan están dentro de las áreas de protección ambiental, proyectos productivos y culturales, agroecología, economía solidaria, turismo comunitario, inclusión social, desarrollo comunitario, entre otros.

#### 6. Programa de Voluntariado corporativo

Es una herramienta de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cuyo principal enfoque es promover e incentivar sus colaboradores a participar en proyectos de voluntariado de desarrollo. La fundación SIGVOL ha trabajado desde el 2006, en cooperación con organismos internacionales como United Way, Fundación General Motors Internacional, entre otras.

### ***CRITERIOS DE TRABAJO PARA PROYECTOS***

Basados en la filosofía del trabajo social, el área de proyectos ha definido una serie de criterios con los que trabaja, los cuales definen el tipo de proyecto, las metodologías que se utilizarán y el tipo de actividades que serán responsabilidad de cada voluntario.

#### **Criterios Ignacianos**

- El bien más universal
- La mayor necesidad o urgencia
- El mayor fruto
- Una opción preferencial de trabajo por los más pobres.
- Una oportunidad de in culturizar a los beneficiarios en su entorno.

#### **Criterios de inserción y contacto**

Es indispensable que el proyecto ofrezca a los voluntarios la posibilidad de tener contacto directo y permanente con los beneficiarios del proyecto, insertarse en su medio y compartir con ellos su cultura, su lenguaje y realidad; es decir un contacto que le permita al voluntario tener un intercambio real de una manera directa y de mutuo reconocimiento, que le lleven a impulsar, junto con los beneficiarios, un cambio a favor de la comunidad.



## ***TRABAJO CON LOS VOLUNTARIOS***

El voluntario de la Fundación SIGVOL adquiere un compromiso con el trabajo y consigo mismo. Es una persona que, consciente de su papel frente a la sociedad, ha experimentado su potencial humano y lo pone al servicio de los demás. Tiene la capacidad de organizar proyectos de desarrollo, proponer soluciones creativas y efectivas con el apoyo de un equipo de profesionales. Es, sobre todo, una persona que vive profundamente la esperanza y solidaridad.

Debido a la necesidad de progreso social de los sectores más vulnerables del país, la Fundación SIGVOL ha contribuido a lo largo de los años en el fortalecimiento de espacios de encuentro de realidades, en los que las personas empobrecidas, marginadas o en situación de vulnerabilidad, conscientes de sus potencialidades, puedan construir condiciones de mayor estabilidad social. SIGVOL ha trabajado en alrededor de 215 proyectos de voluntariado, en cooperación con 44 organizaciones de la sociedad civil, gobierno local y colectivos sociales, con la participación de más de 3000 jóvenes voluntarios y voluntarias, que compartieron su trabajo con miles de personas en situación de marginación, en 12 localidades del país: Quito, Guayaquil, Riobamba, Cuenca, Manta, Ibarra, Santo Domingo de los Colorados, Lago Agrio, Guamote, Gualea, Salinas de Bolívar y Esmeraldas.

En estos años de formación, desarrollo y experiencia SIGVOL ha formado parte de:

- IAVE (International Association for volunteer effort)
- La Mesa de Voluntariado del Ecuador (MVE). Además
- El Quito Joven Voluntario, etapas I y II, en cooperación con el Municipio de Quito D.M
- El Voluntariado de las Naciones Unidas, entre otras.

## ***MERCADEO SOCIAL***

Brinda apoyo a los demás departamentos, mediante la promoción de los servicios de la Fundación, a obras que lo requieran, a potenciales voluntarios y a instituciones relacionadas con el medio. Además, se encarga de las relaciones públicas de la oficina, la difusión del trabajo realizado y de potenciar la imagen corporativa.

SIGVOL trabaja en la construcción de una Cultura de Voluntariado en el Ecuador, para lo cual genera y propone todo un fundamento teórico de lo que es el Voluntariado de Desarrollo.

Vale mencionar que todos quienes conforman la fundación SIGVOL han sido voluntarios, tanto en proyectos auspiciados por la fundación o en otros espacios; así mismo, hay otros jóvenes que han decidido agruparse y realizar acciones sociales propias, a partir de la formación y experiencia adquirida en la fundación.

La fundación SIGVOL basa su accionar en valores como la honestidad y responsabilidad, por lo tanto, administra sus recursos propios y aquellos confiados a su administración, de forma transparente y consciente, considerando que es una obligación rendir cuentas periódicamente, tanto de los fondos recibidos por donación como por aquellos que son otorgados para financiar nuestra acción; por este motivo, según las políticas de cada donante o financista, se elaboran reportes continuos sobre los gastos efectuados en cada uno de los proyectos y programas.

Adicionalmente, cada año, la fundación SIGVOL hace un esfuerzo para publicar el informe anual de los proyectos y programas realizados, donde se indica el uso de los fondos recibidos y los resultados alcanzados.

Todo ingreso que recibe SIGVOL, ya sea como donación o financiamiento para sus programas, es tratado de forma técnica y transparente, por colaboradores especializados y con un alto compromiso por la obra que se realiza.

### ***ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA***

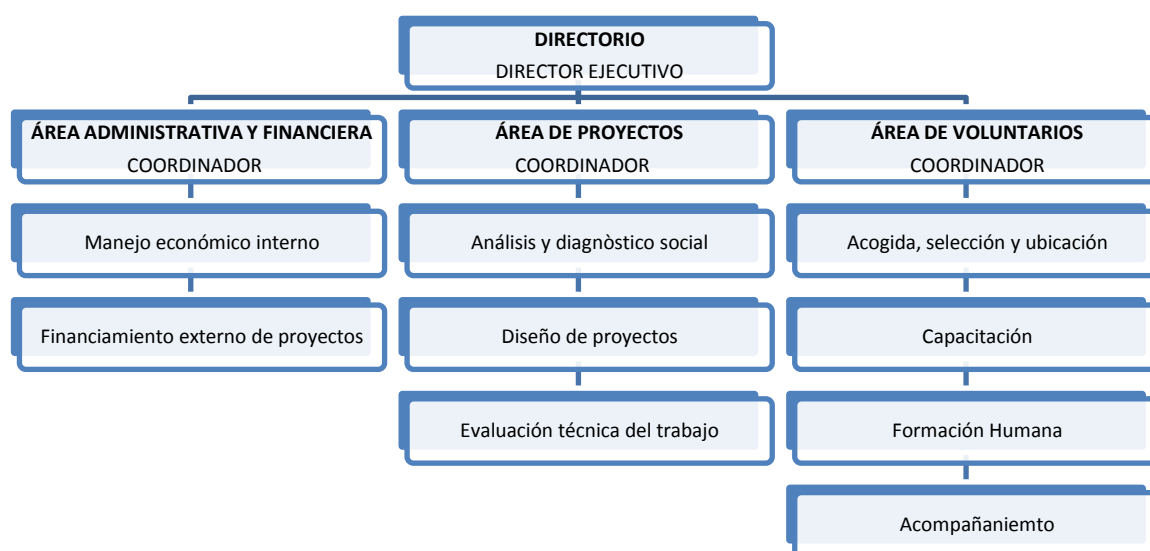
Maneja las finanzas y la administración internas; busca fuentes de financiamiento para los proyectos en lo referente al trabajo de los voluntarios, dentro de empresas, ONG'S y organismos de cooperación, tanto nacionales como internacionales.

## ***ESTATUTOS, REGLAMENTOS, NORMATIVAS***

El estatuto general de SIGVOL, así como el Reglamento de Operaciones son documentos demasiado extensos y no se ve la necesidad de incluirlos en este informe.

## ***RECURSOS HUMANOS***

La Fundación SIGVOL está conformada por varios departamentos, cada uno con diferentes roles y funciones dentro de la organización.



**Ilustración 1.2: Diagrama de Recursos Humanos de la Fundación SIGVOL**

**Fuente: Currículum Institucional SIGVOL, 2011**

**Elaborado por: Paúl Riera**

## 1.7.2. Situación técnica actual de la Fundación

### 1.7.2.1. Hardware y Software

La Fundación SIGVOL cuenta actualmente con 6 empleados, con sus respectivos equipos asignados, los cuales están distribuidos físicamente de la siguiente manera, tomando en cuenta que el trabajo de la fundación se desarrolla en dos oficinas, la oficina Administrativa, en donde se encuentra la Dirección General, Administración General y el Departamento Contable; y, la oficina de Programas de Voluntariado, en donde se encuentran los programas Tarikuna y Weltwärts.

Equipo	Tipo	Características	Responsable	Permisos	Horario	Ubicación
PC001	Computador de escritorio	Procesador: Intel Core2Duo, 2.66 Ghz Memoria RAM: 2 GB Disco Duro: Samsung 500 GB Video, Lan, DVD-RW, 6 puertos USB	Director General	R/W	9h00 a 18h00	Oficina Administrativa
PC002	Computador de escritorio	Procesador: Intel Core2Duo, 2.2 Ghz Memoria RAM: 2 GB Disco Duro: Samsung 320 GB Video, Lan, DVD-RW, 6 puertos USB	Administrador General	R/W	9h00 a 18h00	Oficina Administrativa
PC003	Computador de escritorio	Procesador: Intel Pentium DualCore 2.8 Ghz Memoria RAM: 1 GB Disco Duro: Samsung 80 GB Red, DVD-RW, 6 puertos USB	Contabilidad y Finanzas	R/W	9h00 a 13h00	Oficina Administrativa
PC004	Computador de escritorio	Procesador: Intel Pentium 4 3.0Ghz Memoria RAM: 512 MB Disco Duro: Seagate 200 GB Red, CD-R, 6 puertos USB	Operativo Programa Tarikuna 1	R/W	9h00 a 18h00	Oficina de Programas de Voluntariado
PC005	Computador de escritorio	Procesador: Intel DualCore 3.0Ghz Memoria RAM: 2GB Disco Duro: WD 80GB Red, CD-R, 4 puertos USB	Operativo Programa Tarikuna 2	R/W	9h00 a 18h00	Oficina de Programas de Voluntariado
PC006	Computador de escritorio	Procesador: Intel Core2Duo 2,2Ghz Memoria RAM: 1GB Disco Duro: Samsung 250 GB Red, CD-R, 6 puertos USB	Programa Weltwärts 1	R/W	9h00 a 18h00	Oficina de Programas de Voluntariado
PC007	Computador de escritorio	Procesador: Intel Celeron 2,80Ghz Memoria RAM: 700MB Disco Duro: HP 120GB Red, CD-R, 4 puertos USB	Programa Weltwärts 2	R/W	9h00 a 18h00	Oficina de Programas de Voluntariado

Cuadro 1.1: Distribución Física Equipos Personal de la Fundación SIGVOL  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

Además de los computadores personales detallados anteriormente, la Fundación cuenta con los siguientes equipos tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus actividades:

Equipo	Tipo	Características	Usuarios
LAP001	Computador Portátil	DELL Inspiron 6400. Intel Core Duo T2400 1.83Ghz, Pantalla 15.4", Disco Duro 80GB, Memoria RAM 1 GB DDR2, Tarjeta Gráfica 256MB, DVD-R	Todos
LAP002	Computador Portátil	Toshiba M645-SP600. Procesador Intel Core i3 350 M 2.40 Ghz, Pantalla 14", Disco Duro 500GB, Memoria RAM 4 GB DDR3 expansible a 8GB,, DVD-R	Todos
MON001	Monitor	Modelo: LG Flatron W1943C Tamaño: 18.5 pulgadas No. Serie: 106NDSX74012 Fecha de Fabricación: junio 2011	Director General
MON002	Monitor	Modelo: LG Flatron W1943SE Tamaño: 19 pulgadas No. Serie: 105NSDK7Y630 Fecha de Fabricación: Mayo 2011	Administrador General
MON003	Monitor	Modelo: Samsung SyncMaster 794s Tamaño: 17 pulgadas No. Serie: KS17SCLK/XBM Fecha de Fabricación: Abril 2006	Contabilidad y Finanzas
MON004	Monitor	Modelo: Samsung SyncMaster 732 NW, LCD Tamaño: 17 pulgadas No. Serie: L517PENSF/XBM Fecha de Fabricación: Septiembre 2008	Operativo Programa Tarikuna 1
MON005	Monitor	Modelo: LG Flatron L 177 WSB, LCD Tamaño: 17 pulgadas No. Serie: L177WSBS Fecha de Fabricación: Abril 2008	Operativo Programa Tarikuna 2
MON006	Monitor	Modelo: Samsung SyncMaster 732 NW, LCD Tamaño: 17 pulgadas No. Serie: L517PENSF/XBM Fecha de Fabricación: Septiembre 2008	Programa Weltwärts 1
MON007	Monitor	Modelo: LG Flatron W16525, LCD Tamaño: 14 pulgadas No. Serie: W1642ST Fecha de Fabricación: Mayo 2008	Programa Weltwärts 2
IMP001	Impresora Multifunción	Modelo: Samsung SCX6122FN/XAA Tipo: Monocromática Láser (impresora, copiadora, escáner, fax) No. Serie: 8X61B1CB4000070M	Dirección Administración Contabilidad
IMP002	Impresora	Modelo: CANON IP 1800 Pixma Tipo: Color Inyección a Tinta No. Serie: 18SSB004	Tarikuna1 Tarikuna2
IMP003	Impresora	Modelo: SAMSUNG ML-2010 Tipo: Monocromática Laser No. Serie: 4461BKDQ18332L	Weltwärts 1
IMP004	Impresora Multifunción	Modelo: SAMSUNG SCX 4300 Tipo: Monocromática Láser (impresora, copiadora, escáner) No. Serie: 1456BFAQ309704	Weltwärts 2
PRY001	Proyector	Epson PowerLite 78C	Todos
PRY002	Proyector	Epson,PowerLite S8+	Todos
CAM001	Cámara Fotográfica Digital	Modelo: DSC-W530 SONY, 14,1MP	Tarikuna 1 Tarikuna 2 Weltwärts 1 Weltwärts 2

Cuadro 1.2: Detalle de equipos electrónicos de la Fundación SIGVOL  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

Las aplicaciones con las que cuenta SIGVOL son las siguientes:

Código	Nombre	Tipo	Desarrollado	Licencia
--------	--------	------	--------------	----------

<b>SW001</b>	Windows XP Professional Edition SP3	Sistema Operativo	Microsoft	<b>ND</b>
<b>SW002</b>	Windows Vista SP1	Sistema Operativo	Microsoft	<b>ND</b>
<b>SW003</b>	Windows 7	Sistema Operativo	Microsoft	<b>Adquirida</b>
<b>AP001</b>	Base de Datos De Voluntarios	Base de Datos	SIGVOL	<b>Propia</b>
<b>SW004</b>	E-Campaign	Gestor de Correo Electrónico	LmhSoft	<b>Adquirida</b>
<b>SW005</b>	Softros Messenger	Sistema de Envío de Mensajes en Red	Softros Systems	<b>Libre</b>
<b>SW006</b>	Skype	Sistema de Llamadas telefónicas vía internet	Microsoft	<b>Indefinida</b>
<b>SW007</b>	Microsoft Office 2003 Professional	Programas para Trabajo de Oficina	Microsoft	<b>ND</b>
<b>SW007</b>	Microsoft Office 2007 Professional	Programas para Trabajo de Oficina	Microsoft	<b>ND</b>
<b>SW008</b>	Dimm Formularios	Sistema para realizar declaraciones de impuestos	SRI Ecuador	<b>Libre</b>
<b>SW009</b>	Genesis	Sistema Contable Especializado	Genesis	<b>Adquirida</b>
<b>SW010</b>	Avast Antivirus 8.0	Antivirus	Avast	<b>Gratuita</b>
<b>ND: Información No disponible o No Proporcionada.</b>				

Cuadro 1.3: Detalle de Software de la Fundación SIGVOL  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

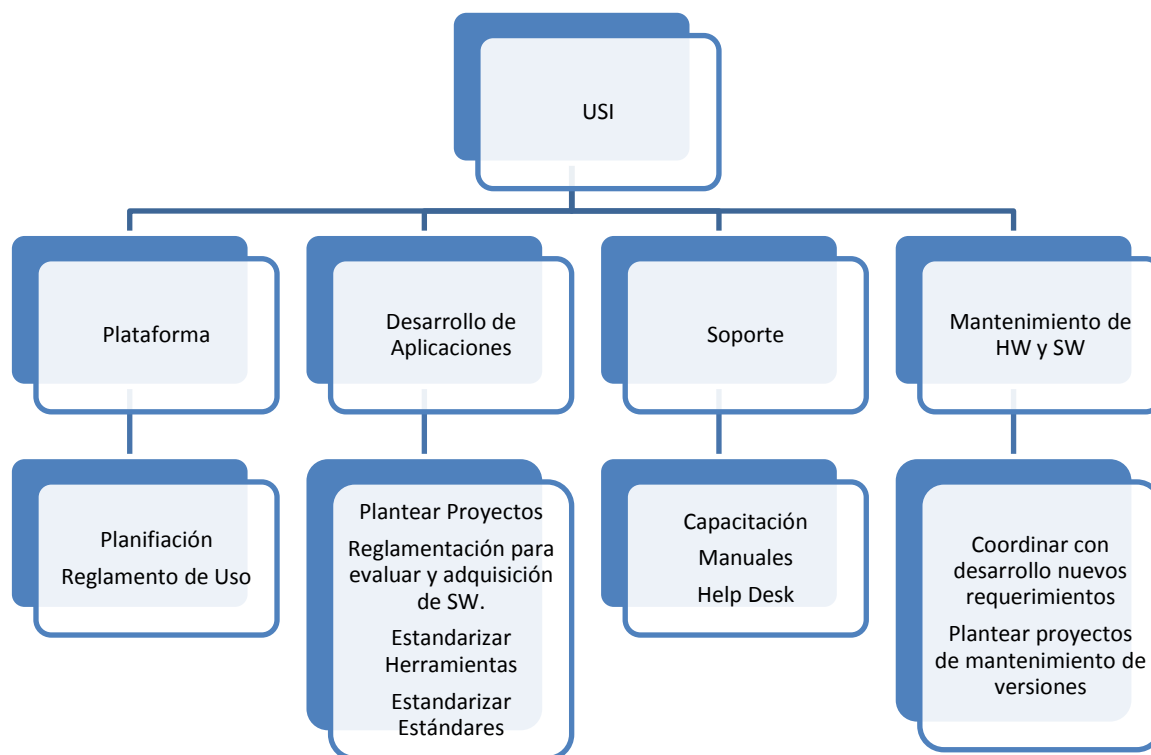
Los repositorios de datos con los que cuenta la fundación SIGVOL son los siguientes:

Número	Nombre	Año de Inicio	Año de Fin	Herramientas	Usuarios
<b>1</b>	SIGVOL.MDB	2006	-	MS Access 2003	<b>Todos</b>
<b>2</b>	ContactosDirección	2002	-	Ms Excel 2003	<b>Dirección Administración Proyectos</b>
<b>3</b>	inventarioSIGVOL.xls	2006	-	Microsoft Excel 2007	<b>Administrador</b>

Cuadro 1.4: Cuadro Consolidado de Datos de la Fundación SIGVOL  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

## Área de Tecnología

El área de Tecnología, o Unidad de Sistemas de Información (USI), que gestiona los detalles tanto de Hardware y Software de la Fundación SIGVOL, está asesorada por la empresa externa E-Mind Soluciones Informáticas, y tiene la siguiente composición:



**Ilustración 1.3: Diagrama de la USI que presta los servicios a la Fundación SIGVOL**

**Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013**

E-Mind Soluciones Informáticas es una empresa ecuatoriana que nació bajo la orientación de apoyar y dar soporte estratégico a las organizaciones y personas particulares en lo relacionado con SOLUCIONES INTEGRALES DE COMPUTACIÓN E IMPRESIÓN.

Las características que definen a E-Mind Soluciones Informáticas son las siguientes:

- Nombre de la Empresa: E-Mind Soluciones Informáticas
- Razón Social: Riera Álvarez Paúl Alejandro
- Fecha de iniciación de actividades: Julio de 2007

- Nombre del propietario: Paúl Riera Álvarez
- Cartera de clientes: Entre los clientes destacados de la empresa, se cuenta con Produbanco, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad de las Américas, Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado, GTZ Agencia Alemana de Cooperación Al Desarrollo, Inmobiliaria ADG Constructores, Polypapeles, Taktee Consultores, Material de Arte Georgina Luna, Agencia de Viajes SolCanela, SdConsult, Aerodeportes, Hot Cold, Editora Americana, Ojo de pez Producciones, entre otros.

Los productos y servicios ofertados por E-Mind Soluciones Informáticas son los siguientes:

- Análisis de Sistemas Informáticos y de Computación.
- Instalación y mantenimiento de Redes computacionales.
- Venta e instalación de equipos informáticos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de computación.
- Diseño y mantenimiento de páginas Web.
- Diseño e Impresión de Cds, DVDs, BussinesCards.
- Desarrollo de software a medida.
- Ventajas competitivas en relación a asesoría profesional, precios de productos y servicios en relación a empresas de la competencia, garantía y entrega de productos.

En torno a equipos completos y periféricos se ofrecen:

- Computadores de Escritorio de marca o genéricos
- Computadores Portátiles Notebook, Netbook, Tablet
- Servidores
- Proyectoras
- Flash Memories
- Digital Players
- Ipad, Ipad
- Impresoras, Multifunciones, Scanner, Copiadoras
- Monitores LCD, LED, desde 16 hasta 52 pulgadas



Entre las partes de computación que se ofertan se encuentran:

- Procesadores y MotherBoards,
- Discos Duros
- Memorias RAM
- DVD WR – CD RW
- Tarjetas de Red cableadas e inalámbricas
- Tarjetas de Video y televisión
- Access Point, Router, Swtich, Print Server
- Teclados y Mouse
- Parlantes
- Cámaras Fotográficas y web
- Suministros de impresión
- UPS y reguladores de Voltaje

Por otra parte, la empresa tiene en su oferta de servicios totalmente personalizada sobre medios magnéticos: CDs, DVDs, MiniCds y Business Cards.

#### **1.7.2.2. Puntos débiles**

- El departamento de Tecnología no se ha definido formalmente en la fundación, debido a que no se ha realizado una planificación para incluir dentro del esquema organizativo de la empresa, sino que depende de una empresa externa.
- Las decisiones de tecnología, y de sistemas de información, se toman en base de factores como presupuesto, mas no directamente por las recomendaciones y necesidades propias.
- No se realiza una planificación basada en procesos regulados por normas internacionales.
- Varios equipos de computación carecen de capacidad de expansión, debido a su antigüedad.

- El programa antivirus con el que se trabaja, tiene licencia gratuita, esto provoca que no se cuente con todos los servicios de un antivirus con licencia adquirida, ni el soporte directo de la empresa representante.
- La base de datos de proyectos y voluntarios es limitada y se encuentra actualmente desactualizada.
- Los reportes mensuales, trimestrales, anuales, y por período de tiempo específico, no son generados automáticamente por un sistema que maneje la base de datos, sino manualmente.
- Son pocas las políticas de calidad y además es inexistente un sistema de calidad.
- Los documentos generados por el equipo de trabajo de la Fundación son, en algunos casos inaccesibles y en otros casos se encuentran duplicados en los equipos de la red.
- La red de computadoras utiliza un esquema simple de compartición de archivos e impresoras, que, en ciertas ocasiones, generan problemas y confusión entre los usuarios.
- No se han definido políticas para el manejo de la información digital en la fundación.
- No se han definido políticas para obtención de respaldos.
- No se cuenta con un presupuesto para la inversión en mantenimiento preventivo, sino más bien se genera un gasto cuando se presenta la necesidad de mantenimiento de red y equipos informáticos.
- El acceso a la información es público dentro de la fundación, y no se tienen definidos permisos de usuarios en la red.

#### **1.7.2.3. Puntos fuertes**

- El área de tecnología, soporte, y help desk está correctamente administrada y atendida por la empresa externa que presta este servicio.
- Las bases de datos, así como la información disponible de la Fundación, es verdaderamente portable y abierta a los empleados.

- El espacio físico, así como la asignación de equipos a los miembros de la Fundación es la correcta y la necesaria, no se presentan problemas de falta de equipos.
- No se han producido problemas mayores en la red debido a que está correctamente configurada.
- Existe disponibilidad de espacio físico y equipos extra en caso de que alguna persona, ya sea colaborador o voluntario, necesite dicho equipo.
- Los suministros de oficina y computación no son escasos y están disponibles para todos los miembros de la Fundación cuando es necesario.

#### **1.7.2.4. Análisis de la situación actual de la fundación**

Desde el punto de vista de tecnología, la principal debilidad es que la Fundación no cuenta con un esquema Cliente-Servidor, y esto provoca problemas con los usuarios en la red. Se pudo encontrar además que muchos de los documentos de la Fundación, ya sean estos estatutos, informes, cronogramas, presupuestos, y demás, se encuentran duplicados en diferentes equipos de la red, muchos de estos han sido modificados y sus últimas versiones se confunden con las anteriores.

Otro tema muy importante es la orientación al trabajo por procesos, tema por el cual se plantea este trabajo de disertación. La Fundación SIGVOL no establece ningún esquema de trabajo basado en procesos, ni tampoco en normas internacionales para el trabajo administrativo ni operativo. Actualmente esta orientación es fundamental en todo tipo de empresas.

Gran parte de las limitaciones que tiene la fundación en el área tecnológica, se han provocado justamente por el poco recurso económico en general con el que se cuenta. Aún así, la asesoría que la empresa externa ha brindado ha sido suficiente para mantener un entorno operativo seguro y confiable en lo que se refiere a tecnología.

Ventajosamente, como un aspecto positivo, todo el equipo humano de la Fundación está abierto a la posibilidad de cambio y mejora, y sobretodo expectante a este nuevo rumbo que se puede adoptar.

## **1.8. Levantamiento de la Información**

### **1.8.1. Metodología**

La metodología utilizada de investigación que será utilizada para el presente tema consta de tres pilares fundamentales, observación, método deductivo y encuestas:

La observación de los procesos de la Fundación SIGVOL por el lapso de 6 meses, tomando en cuenta los cambios que se pudieron haber producido por diferentes factores administrativos, económicos o de personal.

El método deductivo, que es “el proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir de él, las consecuencias particulares.”<sup>8</sup> Es importante diferenciar el tipo de servicio que la Fundación SIGVOL presta, (servicio social), de otro tipo de empresas cuya finalidad es puramente comercial. Este método permitirá proceder de lo universal a lo particular, para lo cual partiendo de los aspectos generales del problema del tema de calidad y normas ISO, permitirá estudiar y analizar en forma detallada los componentes, principios y normas relativas a su aplicación en los procesos de una ONG, en el caso específico de la fundación SIGVOL.

Se realizarán encuestas enfocadas a cada miembro de la Fundación, así como una entrevista de los aspectos generales de la Fundación a su Director.

### **1.8.2. Entrevistas y Encuestas**

La entrevista fue realizada al Director de la Fundación SIGVOL, Gabriel Lozano, y estuvo enfocada, tanto a la situación general actual, así como también a la aceptación y expectativas de un nuevo modelo de trabajo mediante un esquema de procesos, y sobretodo basado en la norma ISO.

Además, las encuestas tuvieron un esquema de preguntas cerradas, y fueron aplicadas a cada uno de los miembros de la Fundación, diferenciándose las preguntas que se

---

<sup>8</sup> GUTIERREZ Abraham, Métodos y técnicas de Investigación, ediciones y series didácticas AG, tercera reimpresión Quito - Ecuador 2004, Pág. 97

realizaron al equipo humano administrativo, de las preguntas realizadas al equipo humano operativo.

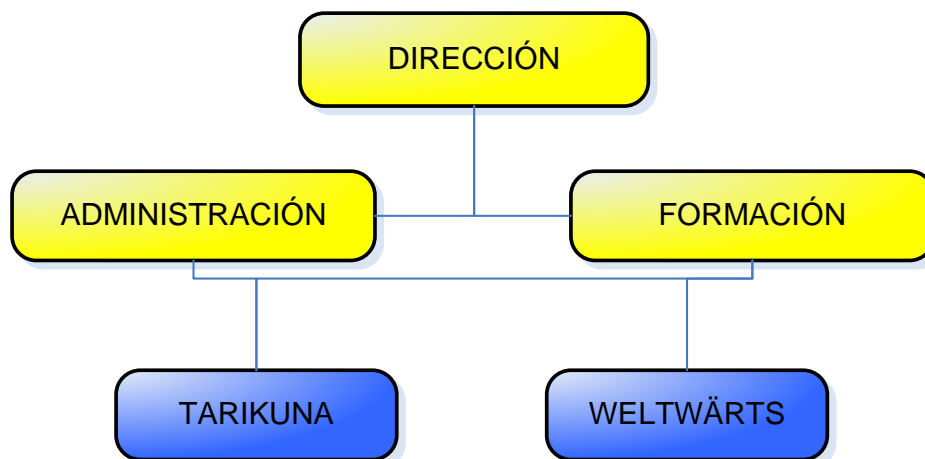
Tanto la entrevista aplicada, como el formato de las encuestas se muestran en los anexos.

### 1.8.3. Levantamiento de procesos

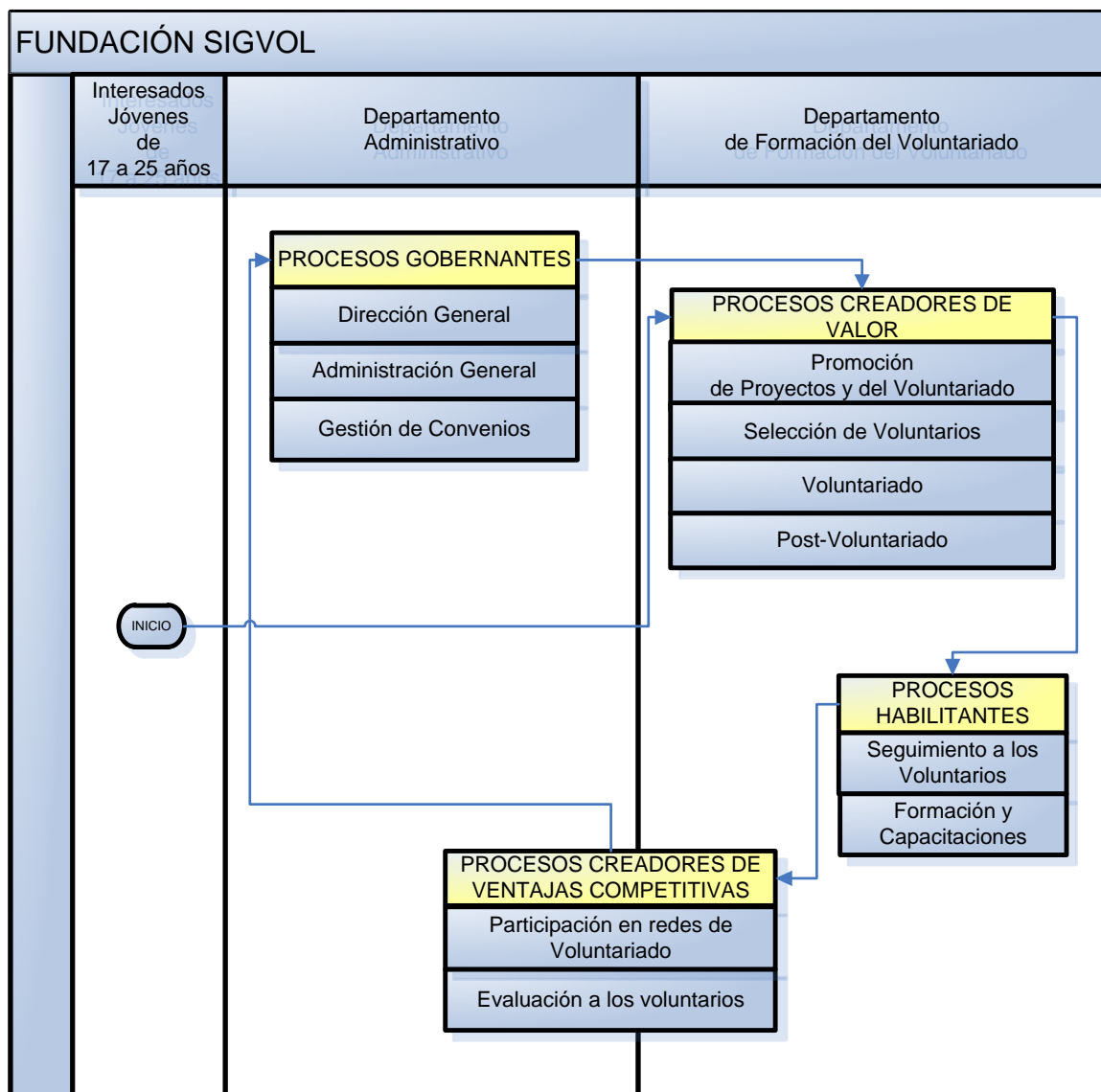
Para el estudio, el análisis y la posterior propuesta del diseño del Sistema de Calidad para la Fundación SIGVOL se diferenciaron dos tipos macros de procesos: los procesos administrativos, y el proceso operativo que es el de la formación del voluntariado en sí.

El Sistema de Gestión de Calidad es aplicable a todas las empresas, y a todos sus componentes. La actual propuesta para la Fundación SIGVOL, la finalidad es incorporar conceptos y normas de calidad en el proceso de formación de voluntarios, es decir, en el proceso operativo.

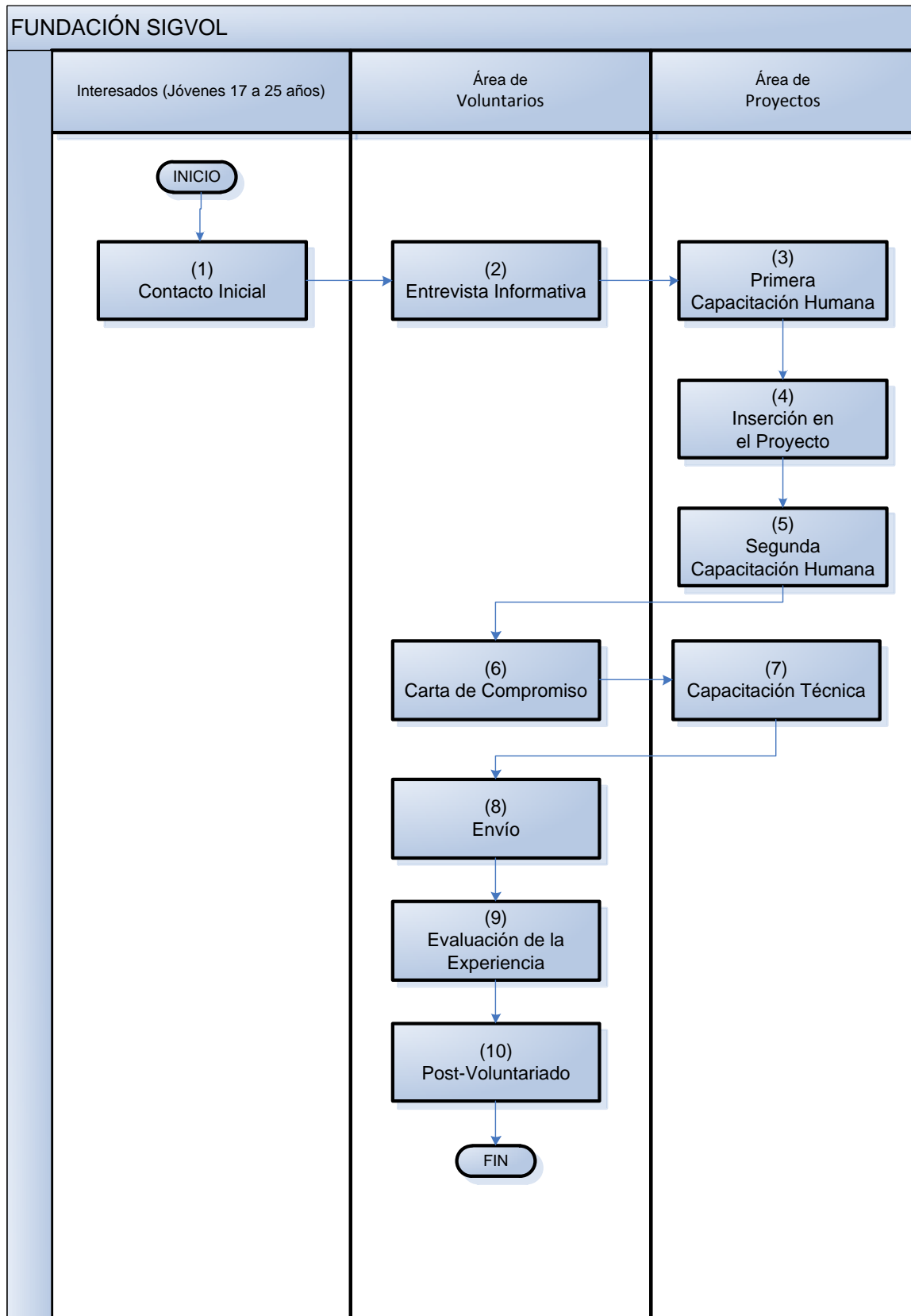
A continuación se detalla el levantamiento de procesos, con sus diferentes actores y funciones.



**Ilustración 1.4: Esquema General Administrativo de la Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013  
Fuente: Informe de Actividades SIGVOL 2009



**Ilustración 1.5: Esquema de Procesos de la Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013



**Ilustración 1.6: Esquema Macro del Proceso de Voluntario en la Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

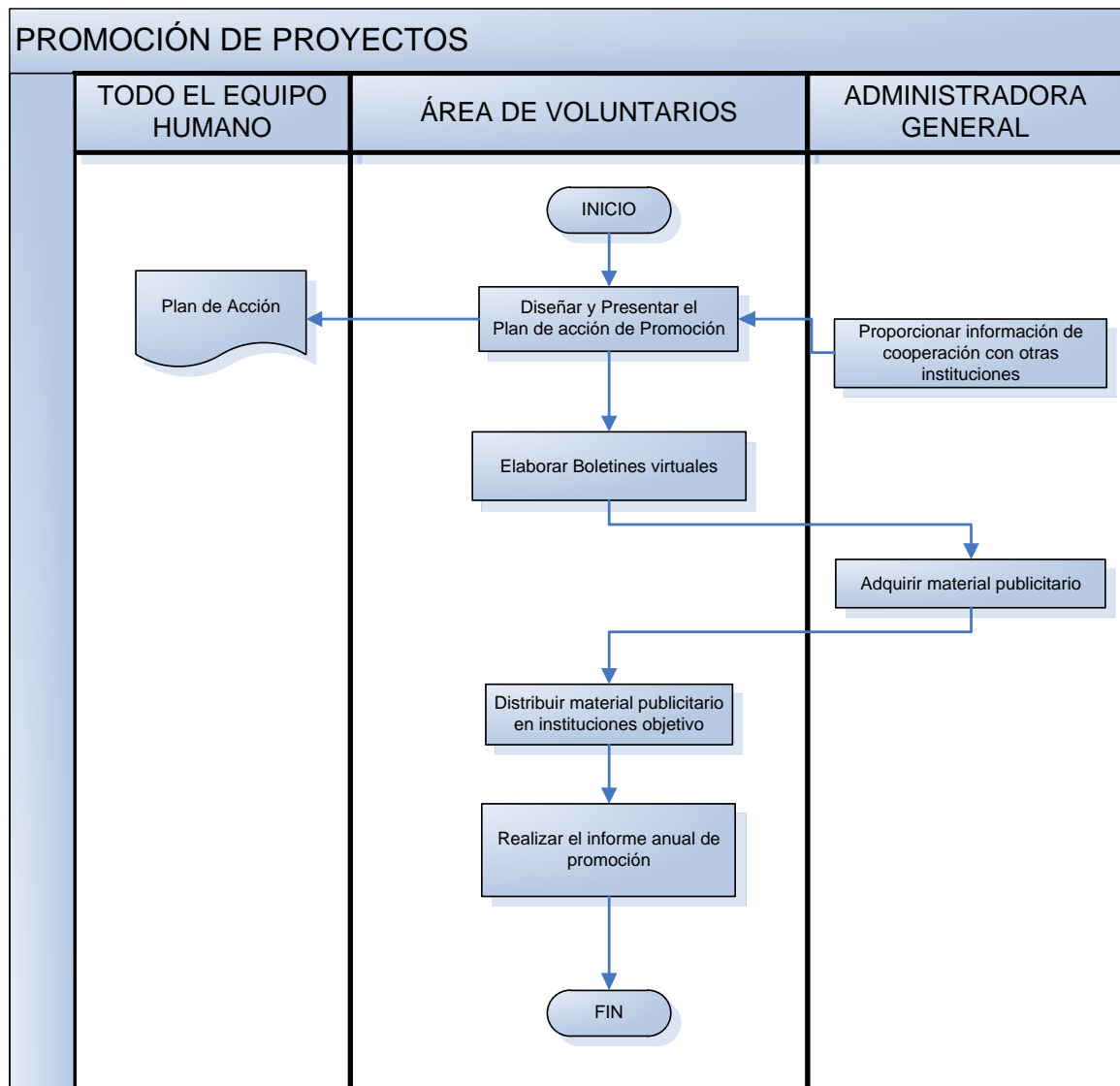
#### 1.8.4. Clasificación de los procesos

TIPO DE PROCESO	PROCESO
<b>Creadores de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de proyectos</li> <li>• Selección de voluntarios</li> <li>• Voluntariado</li> <li>• Post-Voluntariado</li> </ul>
<b>Habilitantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a los voluntarios</li> <li>• Formación y capacitación</li> </ul>
<b>Creadores de Ventajas Competitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en redes de voluntariado</li> <li>• Evaluación a los voluntarios</li> </ul>
<b>Gobernantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Administración General</li> <li>• Gestión de Convenios</li> </ul>

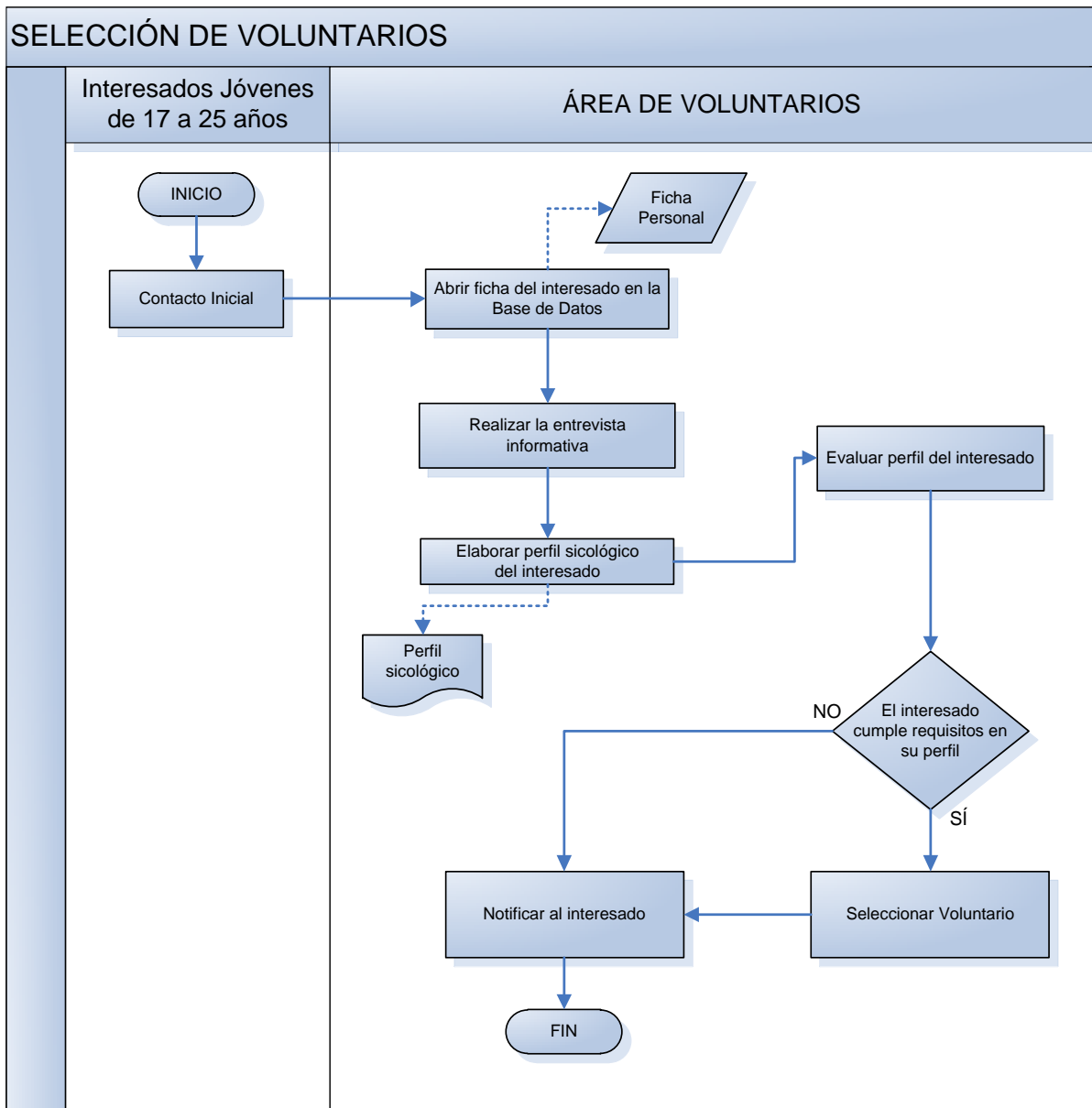
**Cuadro 1.5: Clasificación de los Procesos de la Fundación SIGVOL**  
**Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013**



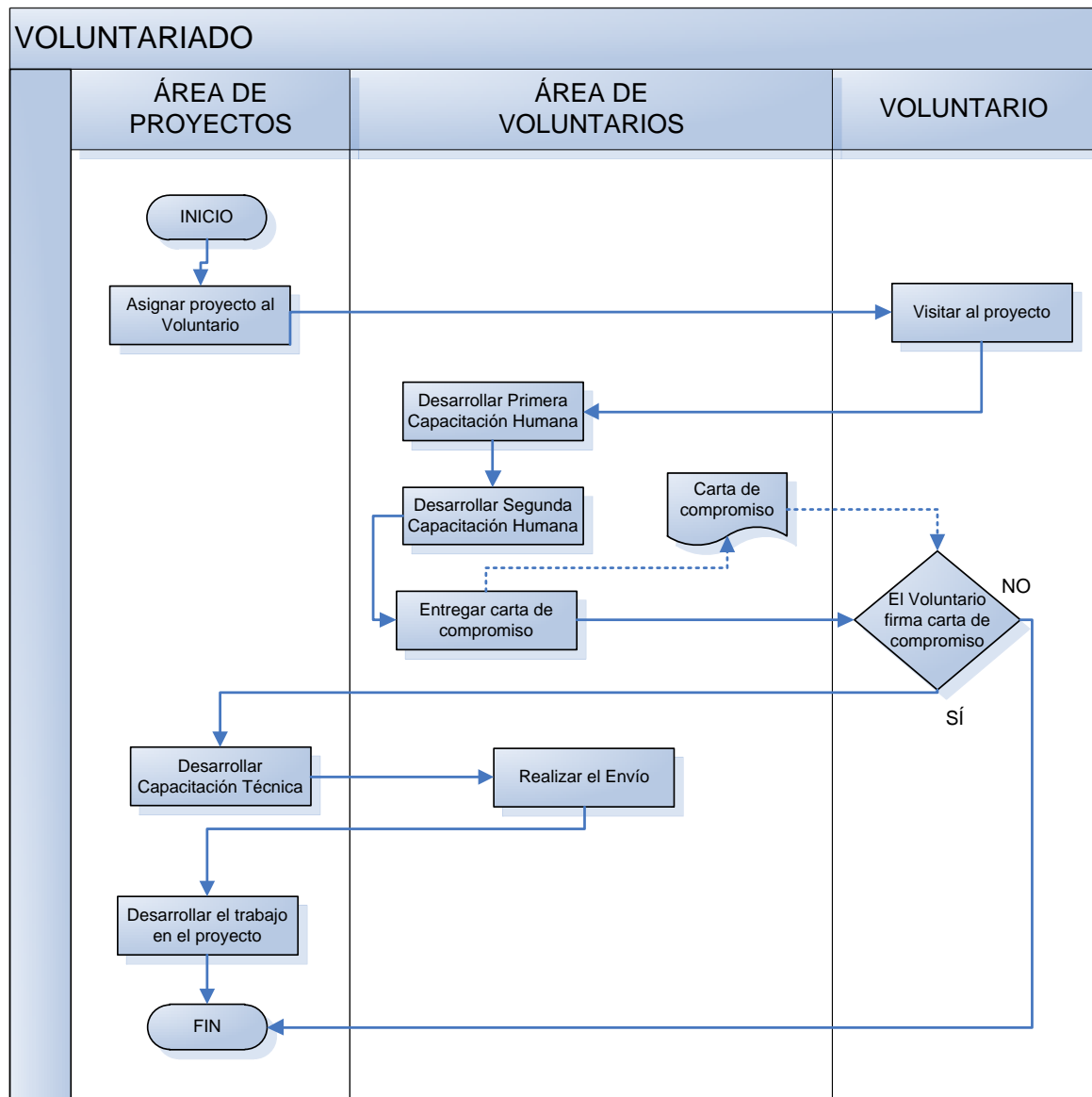
### 1.8.5. Diagrama de procesos



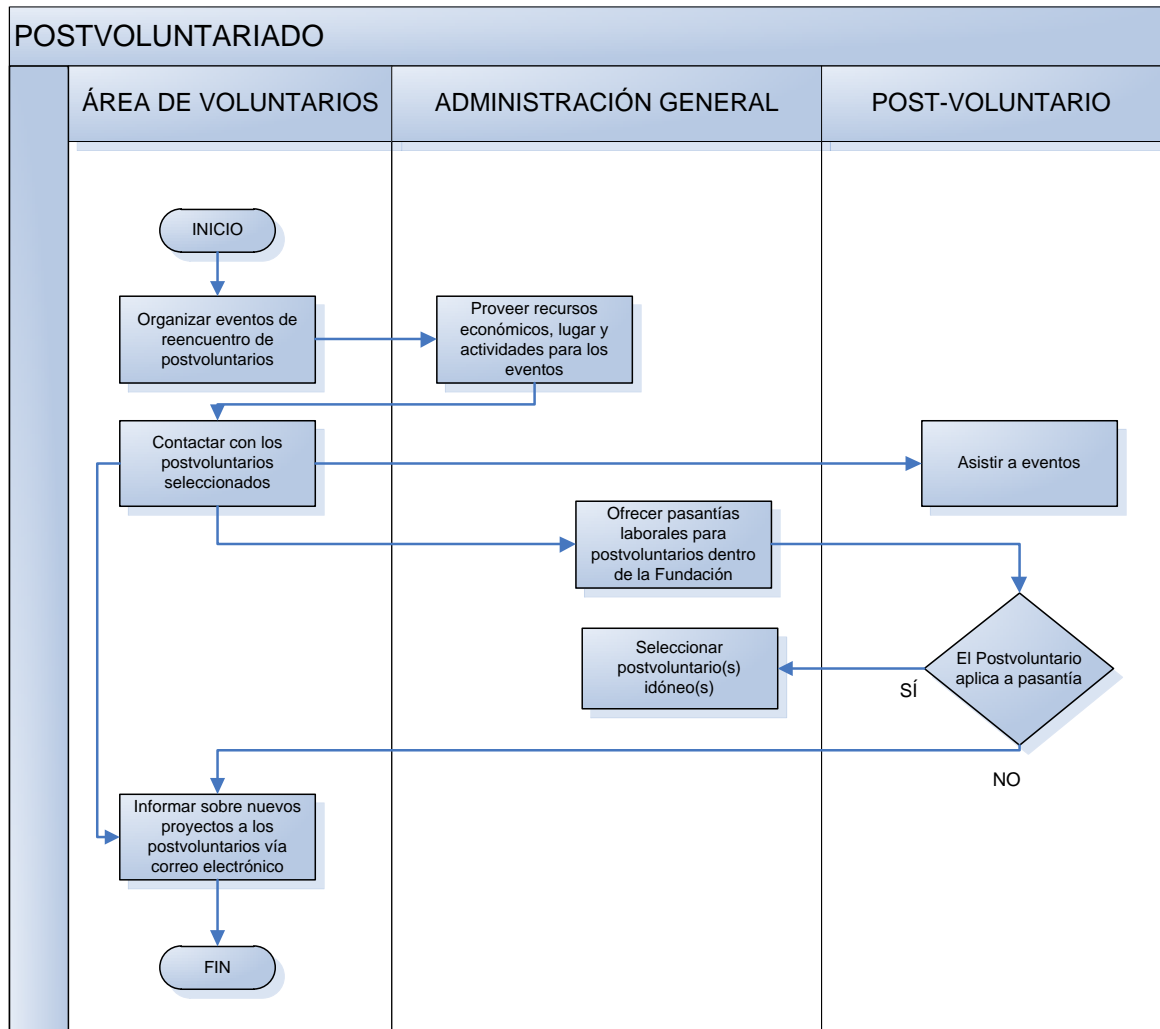
**Ilustración 1.7: Esquema del Proceso PROMOCIÓN DE PROYECTOS Fundación SIGVOL**  
 Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013



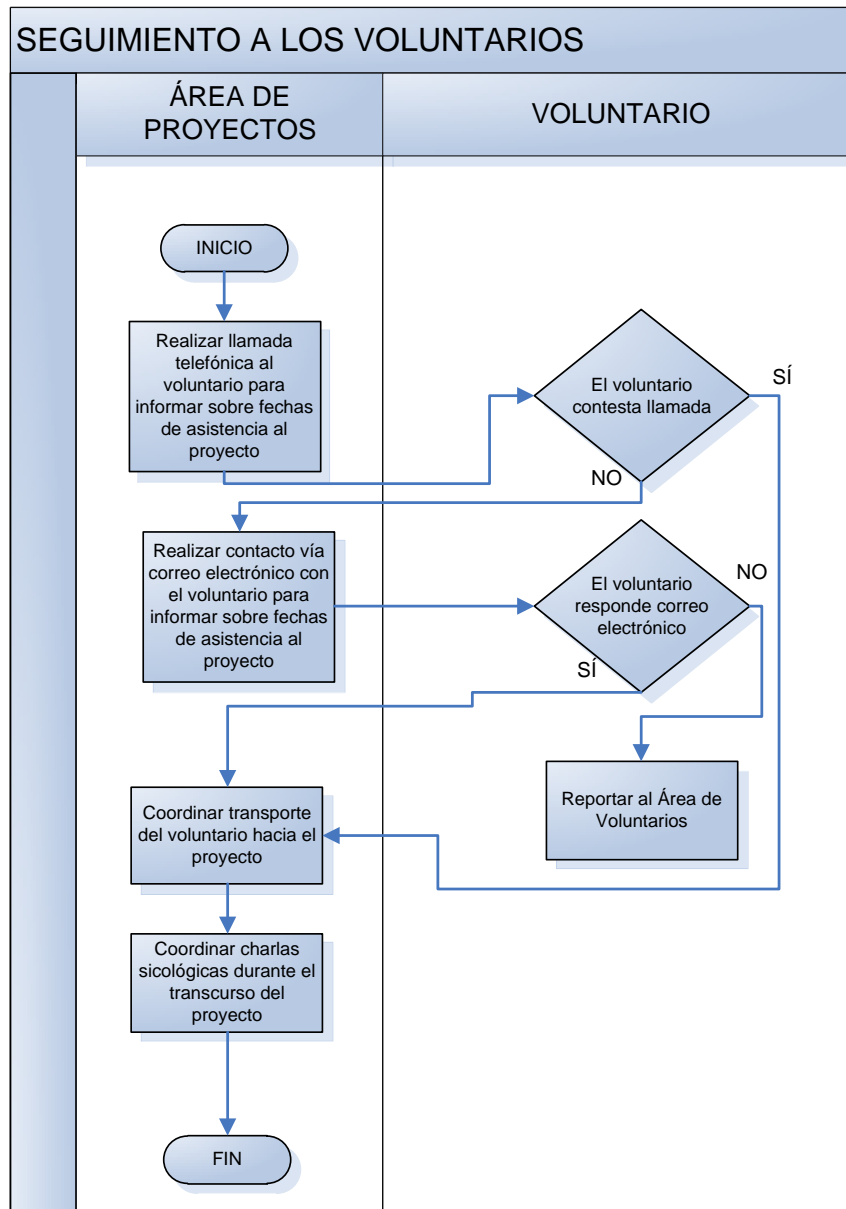
**Ilustración 1.8: Esquema del Proceso SELECCIÓN DE VOLUNTARIOS Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013



**Ilustración 1.9: Esquema del Proceso VOLUNTARIADO Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

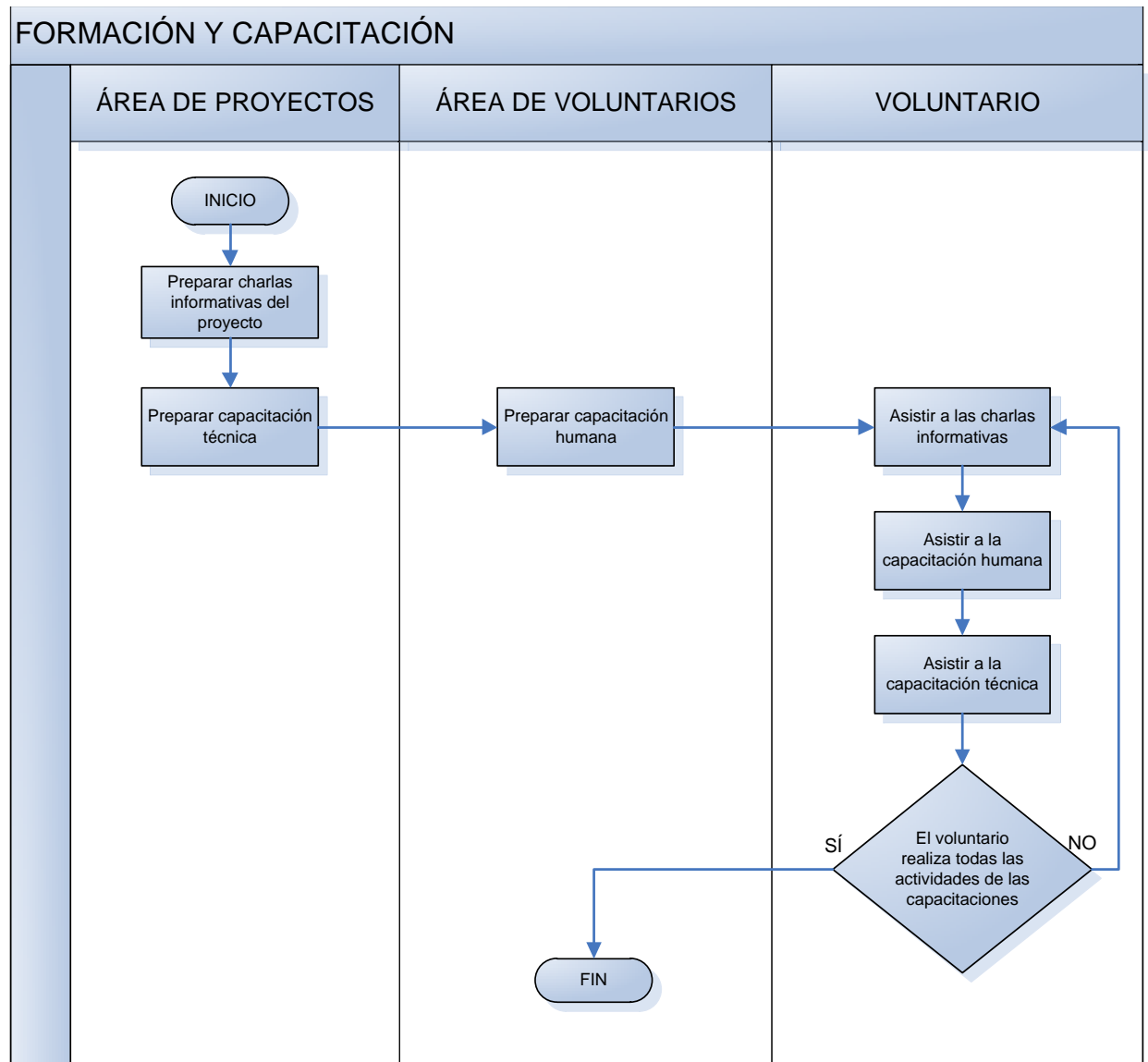


**Ilustración 1.10: Esquema del Proceso POSTVOLUNTARIADO Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

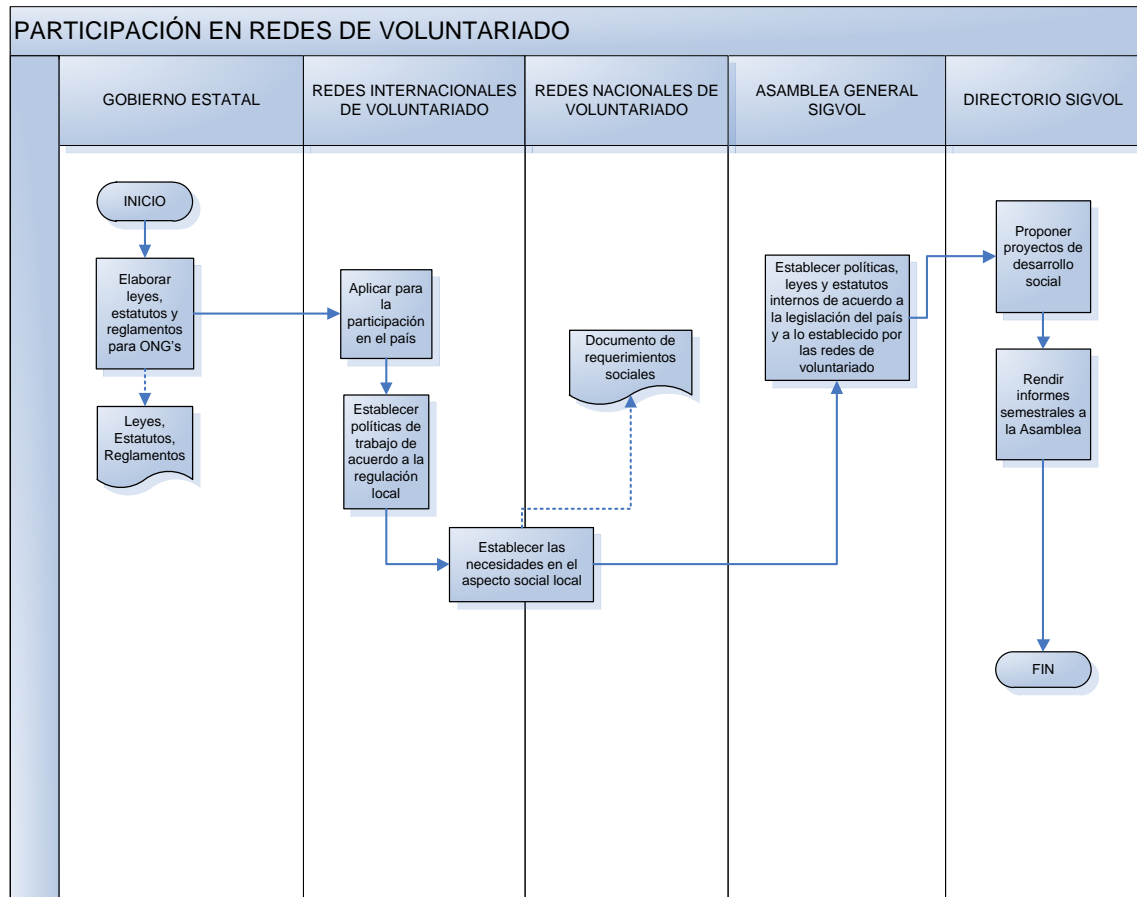


**Ilustración 1.11: Esquema del Proceso SEGUIMIENTO A LOS VOLUNTARIOS Fundación SIGVOL**

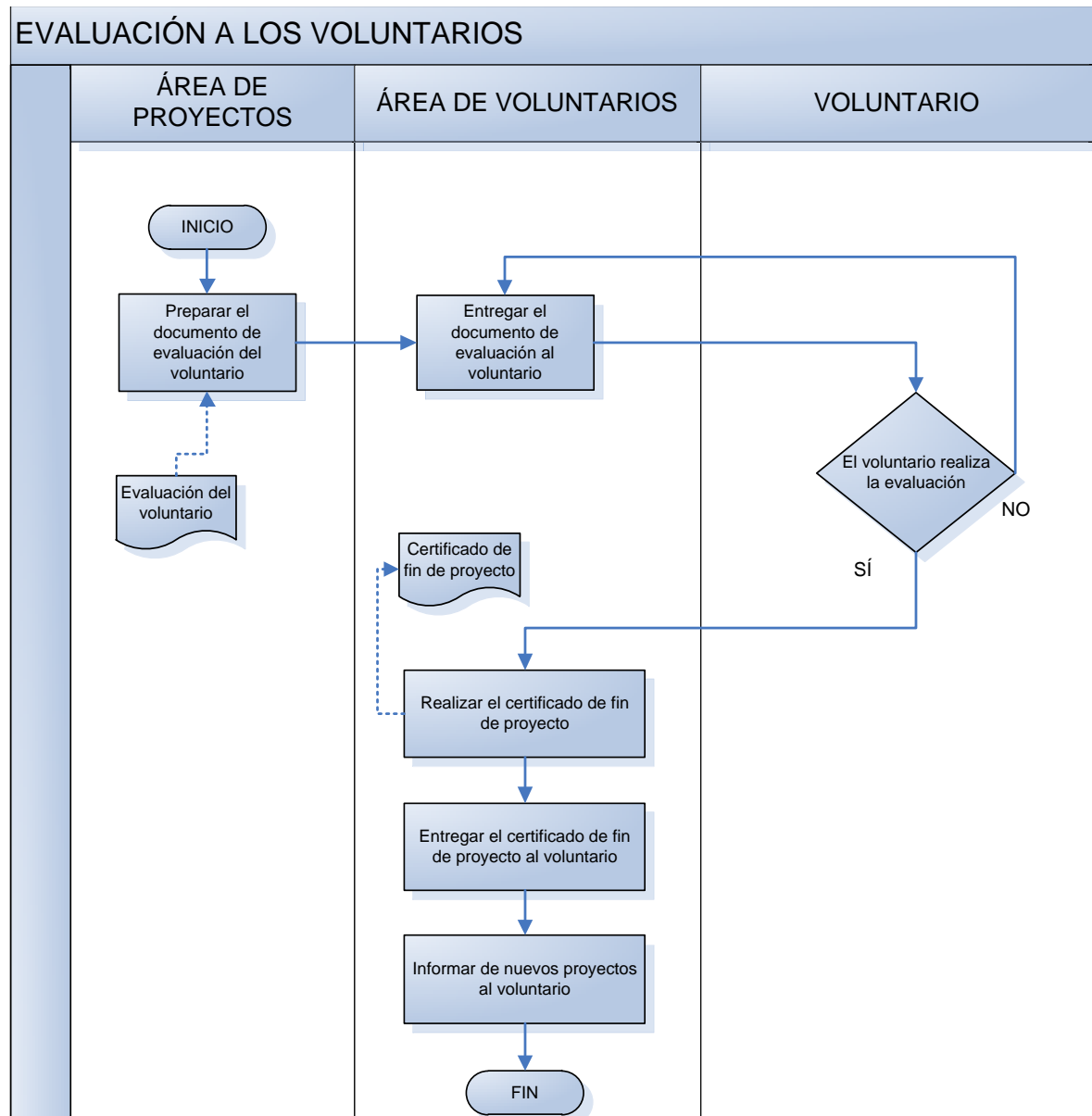
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013



**Ilustración 1.12: Esquema del Proceso FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013



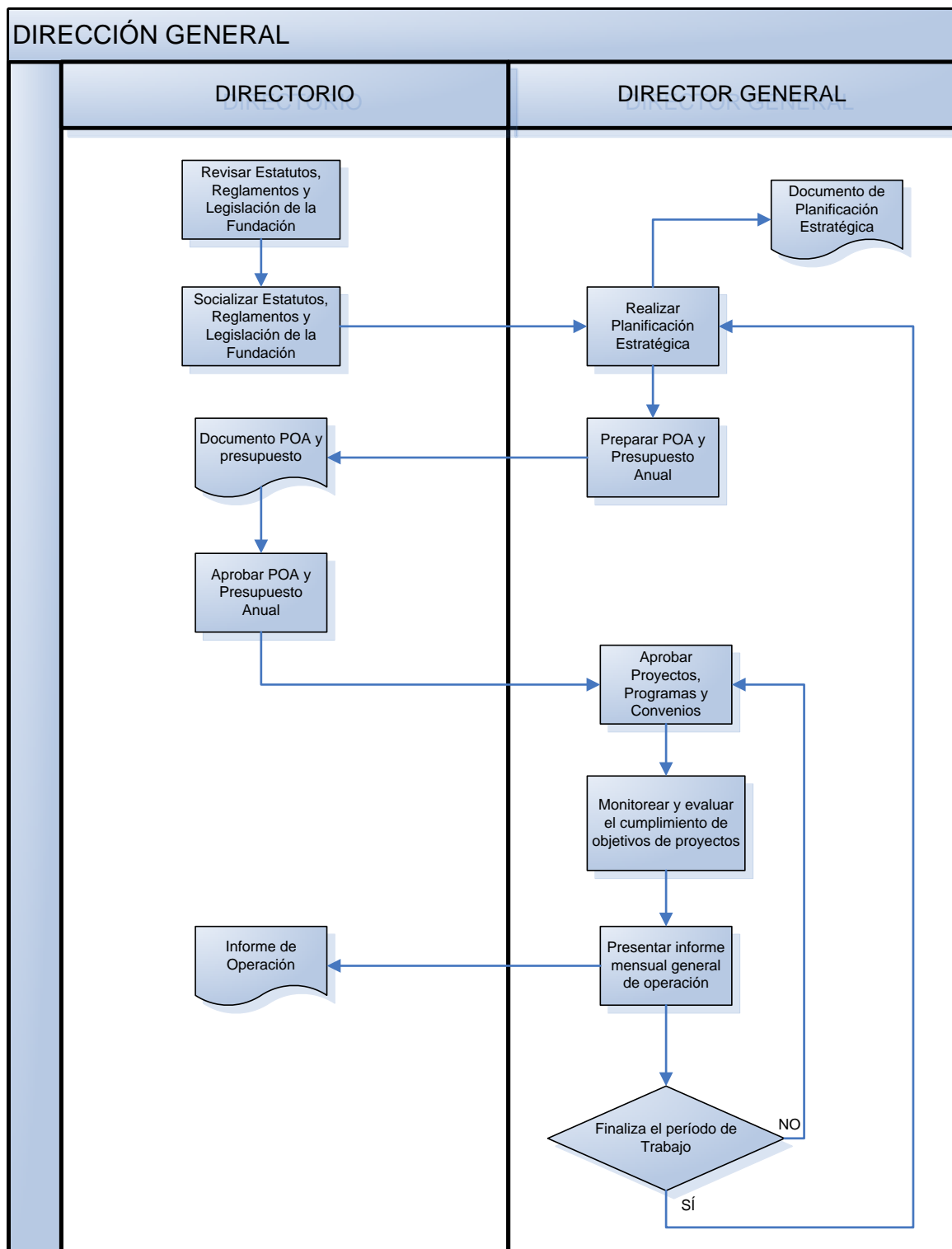
**Ilustración 1.13: Esquema del Proceso PARTICIPACIÓN EN REDES DE VOLUNTARIADO**  
**Fundación SIGVOL**  
**Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013**



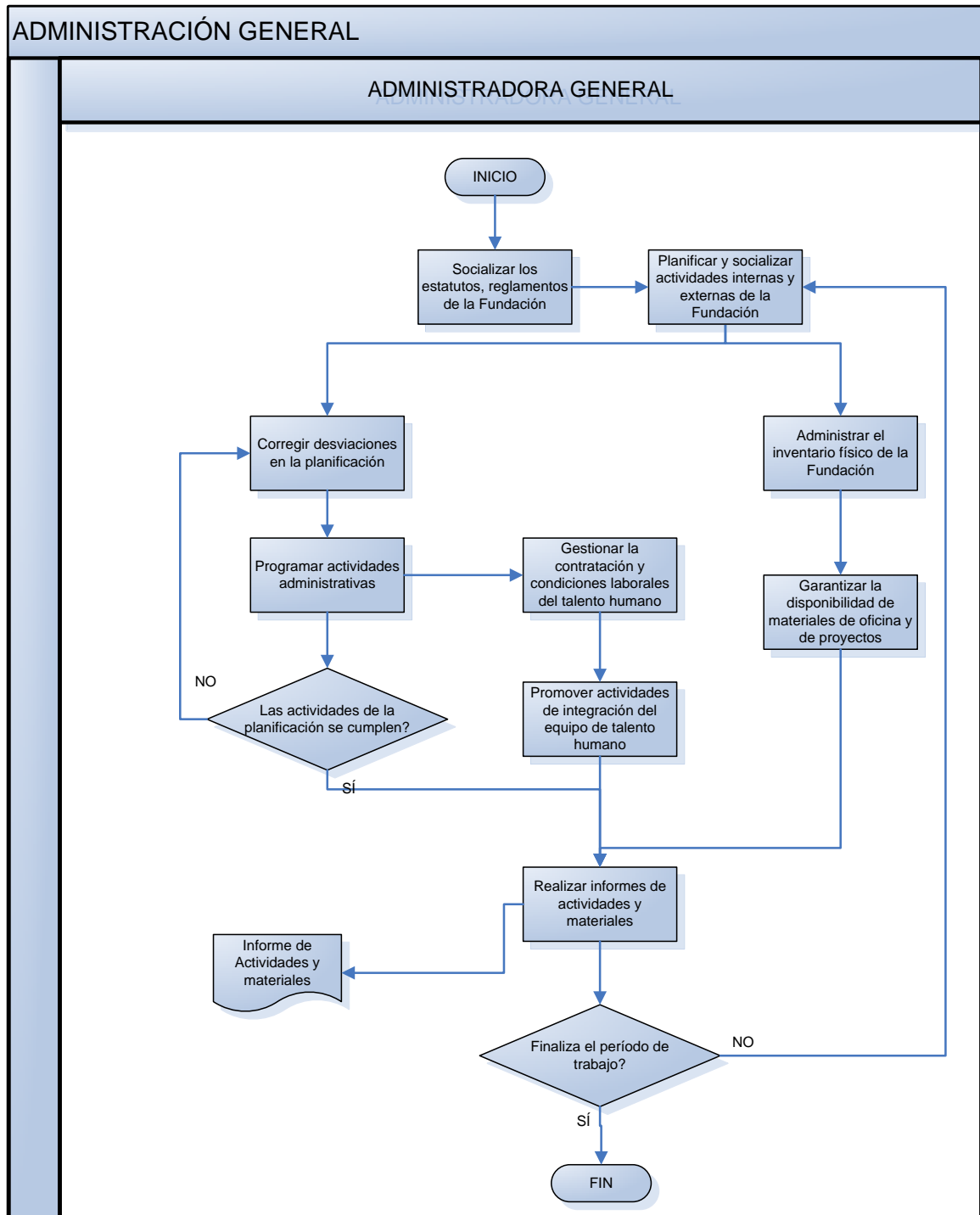
**Ilustración 1.14: Esquema del Proceso EVALUACIÓN A LOS VOLUNTARIOS Fundación SIGVOL**

**Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013**

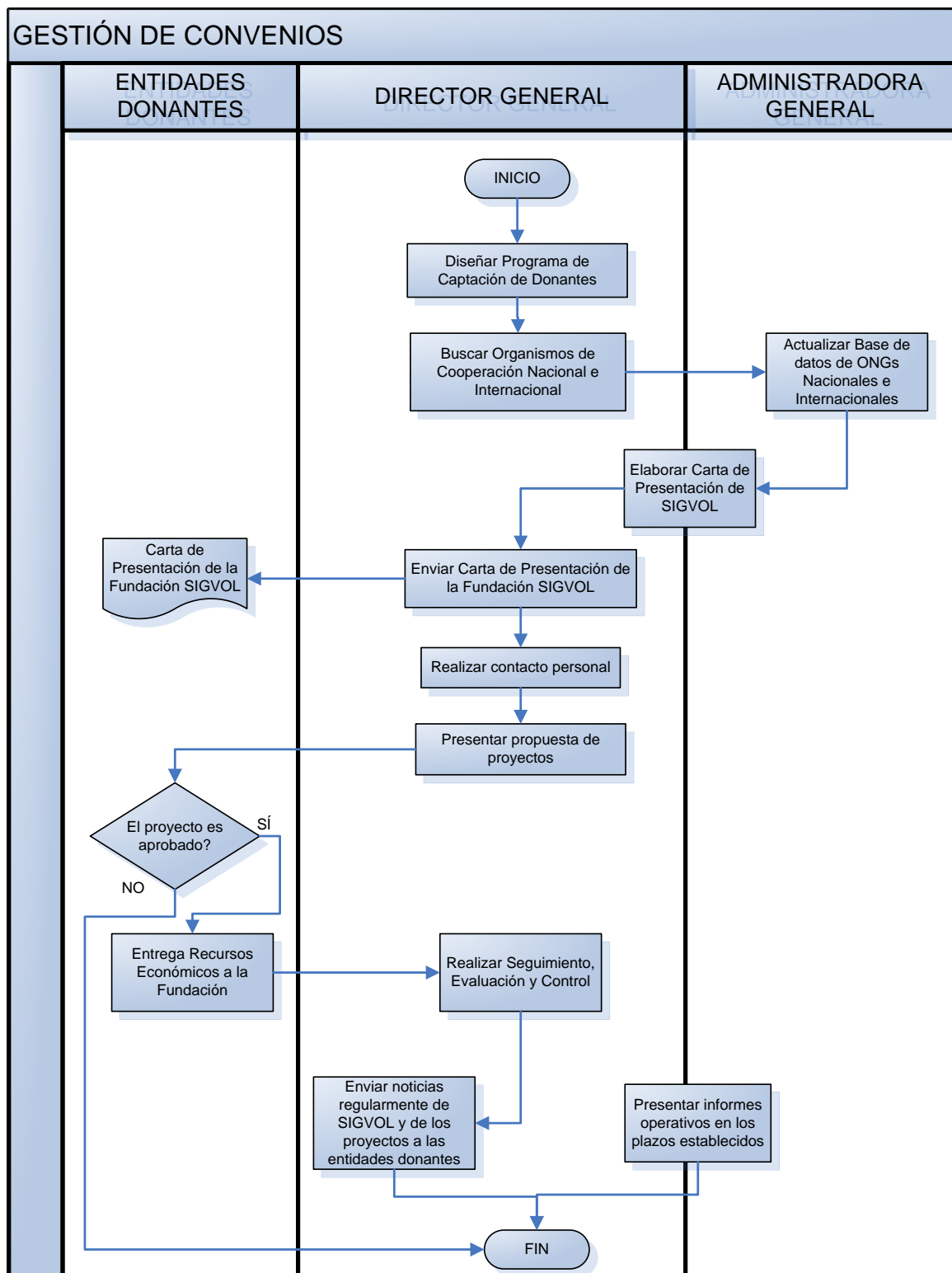




**Ilustración 1.15: Esquema del Proceso DIRECCION GENERAL Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

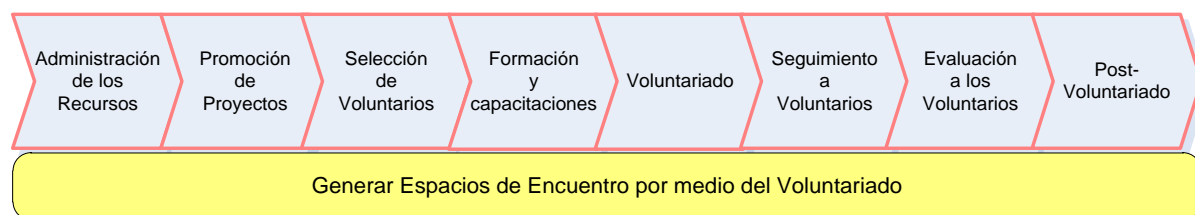


**Ilustración 1.16: Esquema del Proceso ADMINISTRACIÓN GENERAL Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013



**Ilustración 1.17: Esquema del Proceso GESTIÓN DE CONVENIOS Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

### 1.8.6. Cadena de valor



### 1.8.7. Procesos administrativos

Los procesos administrativos son los siguientes:

Dirección General
Administración General
Gestión de Convenios
Participación en redes de Voluntariado
Cuadro 1.6: Listado de Procesos Administrativos de la Fundación SIGVOL Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

### 1.8.8. Procesos operacionales

Los procesos operacionales de la Fundación SIGVOL, y, en los que se va a concentrar este trabajo de investigación y propuesta, son los siguientes:

Promoción de Proyectos y del Voluntariado
Selección de Voluntarios
Voluntariado
Post-Voluntariado
Seguimiento a los Voluntarios
Formación y Capacitaciones
Evaluación a los voluntarios
Cuadro 1.7: Listado de Procesos Operacionales de la Fundación SIGVOL Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2013

### **1.8.9. Políticas de calidad de la empresa**

Las políticas de calidad de la Fundación SIGVOL son mínimas, puesto que al momento no se reconoce a la calidad como un valor fundamental, ni tampoco se han realizado las acciones administrativas para crear una inversión en calidad.

Se puede encontrar un concepto de calidad en los esfuerzos que la Fundación ha realizado en el cumplimiento de horarios y objetivos de cada proyecto, lográndolo (a decir de sus colaboradores) en su totalidad.

Algunas políticas básicas de calidad<sup>9</sup> que se han podido obtener a partir de las herramientas utilizadas para recopilar información y levantar procesos son:

- Cumplir el horario formal de la jornada de trabajo de 9h00 a 18h00, incluyendo 1 hora destinada para el almuerzo.
- Cumplir con el pago de las remuneraciones a los colaboradores de la Fundación en el plazo correspondiente a cada mes.
- Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- Llevar un registro actualizado en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los colaboradores de SIGVOL.
- Proporcionar a todos los colaboradores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones
- Tratar a los colaboradores con respeto y la consideración que se merecen.
- Brindar espacios de motivación espiritual, de grupo y profesional.
- Mantener un ambiente de trabajo de cooperación, solidaridad, reflexión, acordes a la filosofía Ignaciana.
- Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los colaboradores.

---

<sup>9</sup> Algunas de estas políticas de calidad pueden encontrarse en el Reglamento Interno SIGVOL.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**

Las organizaciones de la sociedad civil son todos los entes participantes e interrelacionados de un país. Estos pueden ser ciudadanos, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales, expertos e informantes calificados, y académicos involucrados en el tema. La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

Estos tres temas se analizarán en este capítulo, como una forma de contextualizar la propuesta que se realizará en el capítulo 4 del presente trabajo de disertación.

#### **2.1. Las organizaciones de la sociedad civil**

##### **2.1.1. Importancia de la calidad en las organizaciones de la sociedad civil**

Para tratar este tema debemos comprender los dos conceptos básicos que son: el concepto de organización, y el concepto de sociedad civil.

Una organización es un grupo<sup>10</sup> cuyos miembros coordinan su comportamiento para conseguir objetivos comunes o para crear un producto o servicio. Por ejemplo una compañía, una escuela, las familias y asociaciones de voluntariado, entre otras; que tienen roles, reglas, objetivos, comportamientos recurrentes, y límites claros.

La sociedad civil es definida como el conjunto heterogéneo de actores e instituciones que tienen un carácter económico, cultural, y sobretodo social, y se asocian y relacionan directa y ambivalentemente con el Estado para promover sus intereses comunes. El concepto incluye tanto a las organizaciones y asociaciones que tienen carácter

---

<sup>10</sup> Para el desarrollo de este trabajo de disertación se considerarán las organizaciones como grupos humanos.

humanitario, aquellas que se vinculan a la defensa del medio ambiente o de otras causas legítimas, así como también grupos conflictivos como pandillas juveniles, etc.

Estos antecedentes han provocado que las organizaciones de la sociedad civil, sean vistas como organizaciones que prestan servicios públicos, muchos de ellos de tipo gratuito, con pocos recursos y para personas que no tienen gran nivel de exigencia, no se les exija un nivel de calidad como la exigida en empresas públicas o privadas de bienes y servicios de consumo.

Esto no quita que, actualmente, las organizaciones de la sociedad civil dependan de su constitución jurídica, tamaño y sector de actividad al que pertenecen, y se enfrenten a mercados más competitivos, sean instituciones públicas, con fines de lucro o sin fines de lucro. Es por eso que deben introducir los conceptos y las prácticas de calidad, y, en general, de Sistemas de Gestión de Calidad.

Las organizaciones de la sociedad civil de tipo voluntaria o humanitaria se han venido integrando, aunque lentamente, en el tema de la gestión, cuyas exigencias se asemejan a la de las empresas de otros sectores económicos, como por ejemplo las normas ISO, Modelos de buenas prácticas, indicadores de control de calidad, normas de medioambiente, etc.

### **2.1.2. Los beneficios de la calidad en las organizaciones de la sociedad civil**

La implementación de la calidad en las organizaciones de la sociedad civil, conlleva un esfuerzo en lo que se refiere a recursos, tiempo, y una administración que tenga un liderazgo activo en torno a las demandas que se exigen actualmente dentro del medio. Pero así mismo, traerá muchos aspectos positivos, como por ejemplo un mejor cumplimiento de las expectativas que los ciudadanos tienen en torno a los servicios sociales.

La implementación de calidad en las organizaciones es reconocida e importante. “Los beneficios que posibilita la gestión de calidad son innegables y claramente reconocibles en muchos otros sectores liderados por la empresa privada, porque aporta más beneficios al ahorrar costes y obtener satisfacción y fidelidad de los clientes” (Barriga, 2002)

### **2.1.3. Los procesos de las organizaciones de la sociedad civil, con aplicación al voluntariado**

Dentro de las organizaciones de la sociedad civil, como ya se aportó anteriormente, tenemos como principal referencia, para este estudio, las organizaciones de tipo voluntariado de acción social.

El voluntariado se define como el trabajo de las personas que sirven a una comunidad o al medio ambiente por decisión propia y libre. Así mismo, una organización de voluntariado se define bajo cinco conceptos fundamentales que caracterizan su esencia:

1. Ser una organización formal, es decir, que exista una institución con estructura interna, estabilidad de objetivos, distinción entre socios y no socios, y, sobretudo estar constituida jurídicamente bajo las leyes de cada país.
2. Ser privada, es decir, separada institucionalmente del Gobierno, lo que implica que la organización no forme parte del sector público ni tampoco esté controlada directamente por este.
3. No tener ánimo de lucro, lo que significa que no se debe repartir beneficios entre propietarios, administradores o directivos. Esto implica que su fin principal no es generar beneficios, sino generar la máxima utilidad social de sus recursos, por tanto, no pueden estar creadas bajo criterios comerciales. El concepto fundamental es que si se obtienen beneficios, deben ser reinvertidos en función de la Misión de la organización.
4. Gobernadas autónomamente, es decir, que deben tener sus propios órganos de administración, gobierno y autonomía, y no estar controladas por entidades exteriores.
5. Alto grado de participación ciudadana, sobretudo de voluntarios que aporten tiempo no remunerado a las actividades de la organización.

Podemos resumir todo esto con el concepto de que los fines y objetivos de la organización son legítimos y tienen como principal objeto el bien común.<sup>11</sup>

### **2.1.4. Las organizaciones de la sociedad civil de voluntariado**

---

<sup>11</sup> Acotto, L(2003)



La sociedad civil en el Ecuador es un concepto relativamente nuevo, puesto que data de inicios del siglo XX, años en los que la sociedad civil fue compuesta únicamente por la familia, la Iglesia, la hacienda y las corporaciones gremiales, dejando a un lado las relaciones e interacciones que existían entre ellas, y, mucho menos se lograba definir una relación social de tipo humanitaria o voluntaria en la que se desarrollen los diversos actores involucrados.

Teniendo estos conceptos, tanto de organización, como de sociedad civil, podemos notar que ya en los años 70, empiezan a surgir las primeras ONG's de tipo asistencia técnica y cooperación internacional, lo cual da lugar a ciertos movimientos y organizaciones sociales del Ecuador. Esto, a pesar de que durante todo el siglo XX e incluso los años siguientes del siglo XXI, la sociedad civil, y sus organizaciones, se han ido desarrollando bajo un entorno Estado-céntrico, afectado directamente por las decisiones políticas, demócratas, no siempre independientes de los intereses económicos de los gobernantes.

Bajo este marco, las organizaciones de voluntariado y los movimientos sociales, son un grupo de presión ante los poderes políticos y económicos definidos, a fin de promover sus intereses de carácter comunitario y voluntario, y de defender los intereses generales o bienes públicos globales; organizaciones en las cuales los ciudadanos tengan la posibilidad de involucrarse plenamente con responsabilidad, participación, inteligencia y voluntad de mejoramiento de la sociedad.

Característica	Tipos
<b>Grado de representatividad o de número de organizaciones que nuclea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De primer grado</li> <li>• De segundo grado (nuclea a las de 1° grado), por ejemplo Federaciones</li> <li>• De tercer grado (nuclea a las de 2° grado), por ejemplo, Confederaciones</li> </ul>
<b>Destinatarios de los servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las que trabajan por sus propios miembros</li> <li>• Las que trabajan para otros (de apoyo)</li> <li>• Las donantes (financian proyectos a otras organizaciones)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixtas (cubren más de una modalidad)</li> </ul>
<b>Metodología de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De asesoramiento</li> <li>• De asistencia directa</li> <li>• De promoción y desarrollo</li> <li>• De asistencia técnica</li> <li>• De investigación</li> <li>• De asistencia financiera</li> <li>• De capacitación</li> <li>• De reivindicación</li> <li>• De autoayuda</li> <li>• Mixtas</li> </ul>
<b>Personal que desarrolla sus acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De voluntarios</li> <li>• De profesionales</li> <li>• Mixtas</li> </ul>
<b>Alcance territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Provincial</li> <li>• Regional</li> <li>• Nacional</li> <li>• Internacional</li> </ul>
<b>Régimen legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones</li> <li>• Fundaciones</li> <li>• Cooperativas</li> <li>• Mutuas</li> <li>• Gremios</li> <li>• Consejos y Colegios Profesionales</li> <li>• Obras sociales</li> <li>• Sindicatos</li> </ul>

**Cuadro 2.3: Diferentes clasificaciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil**  
**Fuente: Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social**  
**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

Es importante recalcar que las organizaciones de la sociedad civil, se diferencian unas de otras debido a sus características formales, como se detalla a continuación:

Tipos	Características
<b>1. Los Movimientos Sociales</b>	Impulsan la presencia y participación en el proceso político, de grupos específicos y coaliciones de grupos ciudadanos, que por su medio buscan representar constelaciones de intereses amplios y sub-representados por los actores políticos.
<b>2. Las Organizaciones de Causa Única (OCU)</b>	Representan más que a un grupo, a un interés, tópico o tema específico que se vincula transversalmente a las agendas de los movimientos sociales y políticos. Algunas OCU, tienen cierta antigüedad en el Ecuador y ya aparecen a principio del siglo XX (alcohólicos anónimos, movimientos feministas, etc).
<b>3. Organizaciones no Gubernamentales (ONG)</b>	Son el núcleo del “tercer sector”, y son vistas como el sector privado “sin fines de lucro”. También se las asimila al “empresariado moral” y buscan colocar una agenda en presunta representación de una clientela a la cual se presume necesitada de apoyo externo.
<b>4. Fundaciones y Corporaciones</b>	Son las instituciones que financian, promueven o canalizan obra y recursos filantrópicos o de promoción de actividades que sostienen causas determinadas.
<b>5. Gremios y Asociaciones Profesionales Voluntarias</b>	Son las organizaciones más antiguas del país. Se afianzan en viejas y arraigadas estructuras cívicas de tipo corporativistas y están más estrechamente ligadas al Estado, compartiendo en ciertas ocasiones jurisdicciones públicas.
<b>6. Observatorios y veedurías</b>	Representan la forma de desarrollo más reciente de la

	Sociedad Civil. Los observatorios se concentran en reunir información y aumentar la transparencia pública sobre un tema o aspecto de la acción estatal, mientras que las Veedurías agregan a esta misión, la participación y vigilancia en procesos públicos de toma de decisiones.
<b>7. Organizaciones de base</b>	En general, agrupan a personas sobre la base de su cercanía social, territorial o económica, y representan el tipo de OSC donde la autoorganización de las clases más pobres ha adquirido más fuerza. Desarrollan con particular fuerza la provisión de servicios básicos y de actividades económicas y productivas.

**Cuadro 2.2: Tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil**  
**Fuente: Informe Final del Índice de la Sociedad Civil en el Ecuador, CIVICUS, 2006**  
**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

### **2.1.5. Organizaciones de Voluntariado en el Ecuador**

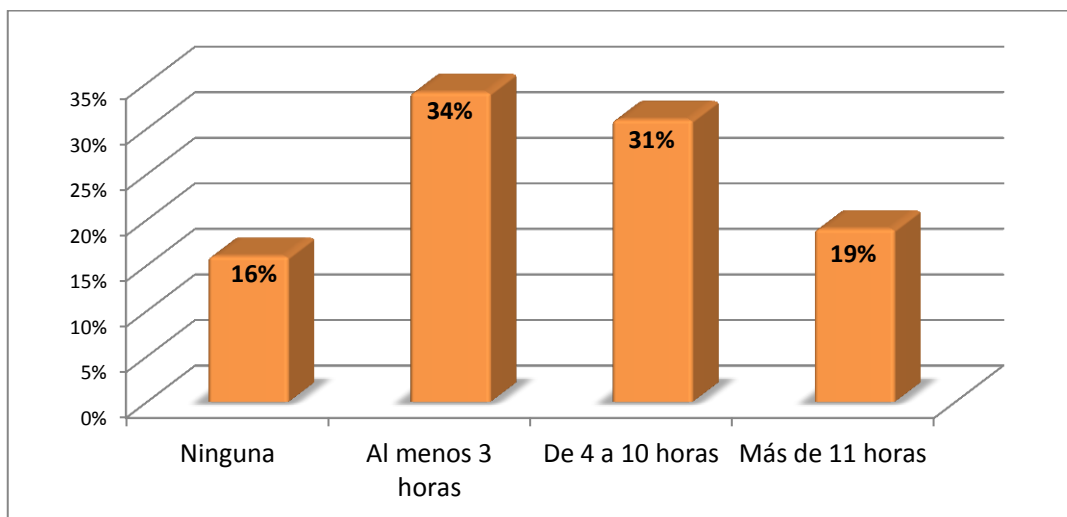
El desarrollo de las organizaciones de voluntariado en el Ecuador es relativamente reciente. En nuestro país existen varios actores que intervienen en el proceso general de voluntariado a nivel de la nación. Y entre las organizaciones reconocidas en el medio, se encuentran varias, y de diversos tipos, debido a que en el Ecuador, el voluntariado se centra principalmente en la sociedad civil, y en la cooperación interna e internacional; pero también se encuentra en ciertas organizaciones estatales y de carácter privado.

Además en la actualidad se empiezan a percibir señales de que las autoridades gubernamentales han cambiado su actitud frente a las organizaciones de voluntariado, y en general en todas las organizaciones de la sociedad civil en el país, en el sentido que hay una tendencia a intentar controlar estas organizaciones desde el sector público, y a buscar institucionalizarlas de una forma corporativa.

El apoyo financiero de parte del Estado a las organizaciones de voluntariado es relativamente bajo, y mucho menor es el apoyo financiero de parte de la empresa privada nacional. A pesar de los esfuerzos de crear y mantener una cultura de

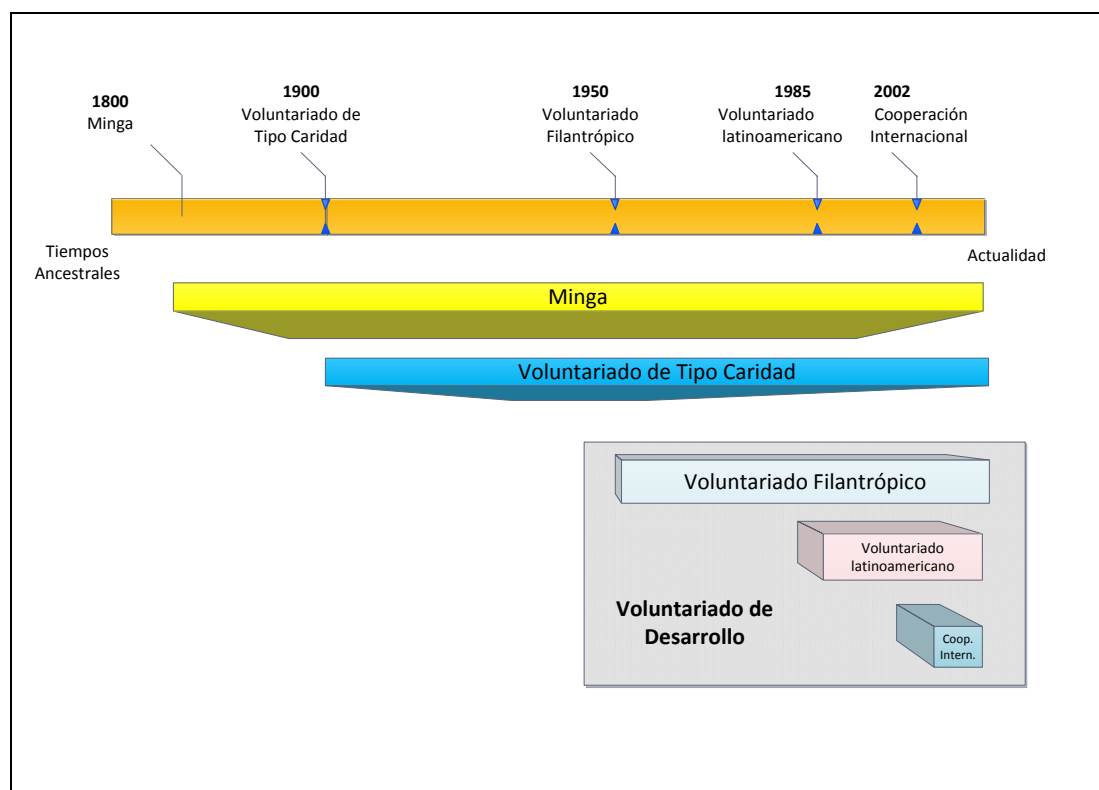
responsabilidad social empresarial, es evidente que para la mayoría de representantes de la empresa privada, no es un tema prioritario.

De acuerdo a un estudio realizado por la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana (CIVICUS), del 33% de los encuestados que sí realizaron un tipo de actividad de voluntariado en el último mes, la cantidad de tiempo donado a tales actividades es el siguiente:



**Ilustración 2.1: Cantidad de Tiempo donado a actividades de voluntariado en Ecuador**  
**Fuente: Informe Final del Índice de la Sociedad Civil en el Ecuador, CIVICUS, 2006**  
**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

Según Julio César Benítez, en su análisis, la evolución del voluntariado en el Ecuador ha tenido varios procesos, que, aunque fueron apareciendo en orden secuencial, hoy en día, se manifiestan colectivamente, considerándolos así procesos en paralelo, y se puede resumir en la siguiente ilustración:



**Ilustración 2.2: Cronología del Voluntariado en Ecuador**  
**Fuente: El Voluntariado en Ecuador, Julio César Benítez, 2008**  
**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

En el Ecuador existen varias áreas en donde se genera voluntariado: en el gobierno central a través del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA), Defensa Civil, municipios seccionales, etc. Tres municipios de todos los existentes en el país, tienen Oficinas Municipales de Participación Ciudadana y Voluntariado (OMPCV), como también existen ciertas estructuras formales en los municipios de Sucre, San Vicente y Sigchos, gracias al apoyo del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV), junto a la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), En todos estos proyectos, el voluntariado ofrece una contribución valiosa en torno al desarrollo social y participación ciudadana.

El voluntariado de desarrollo involucra tres tipos, el voluntariado filantrópico, latinoamericano y de cooperación internacional. En estos tres modos de voluntariado intervienen directamente voluntarios extranjeros que responden a la lógica del voluntariado occidental del primer mundo, mediante la cooperación internacional con Naciones Unidas y Comisión Europea con las siguientes entidades:

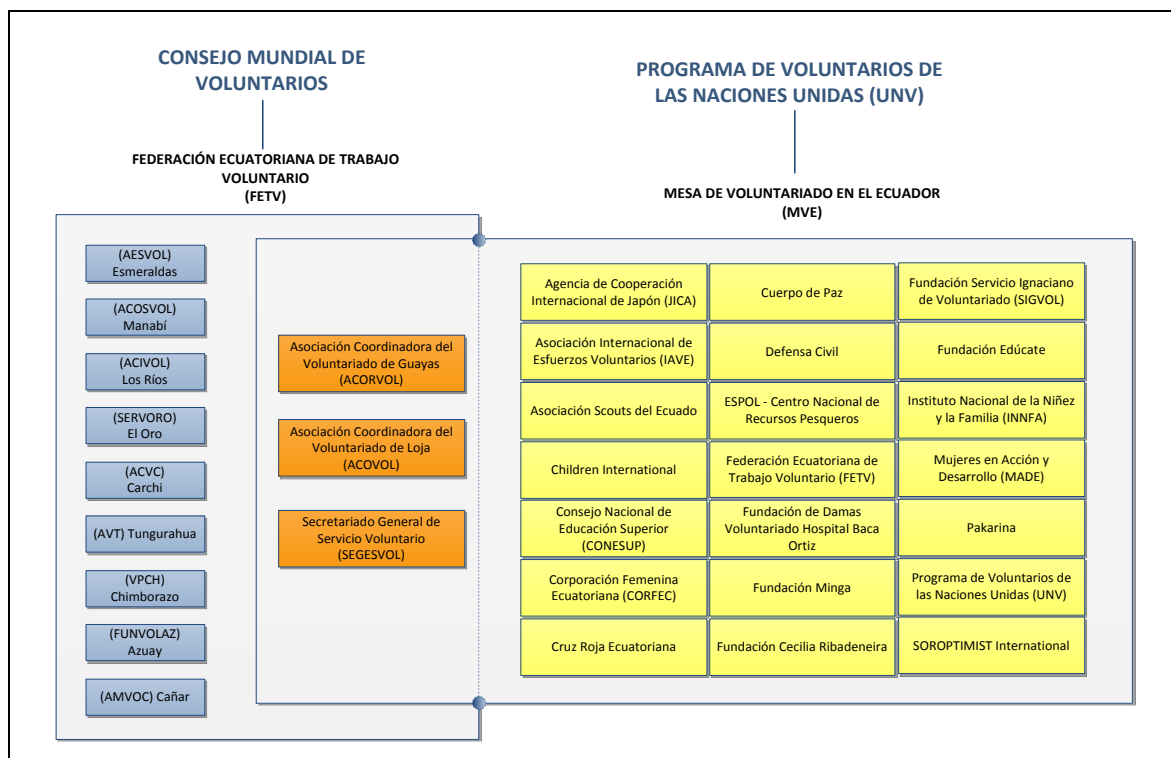
- Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)

- Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios (IAVE)
- Asociación Scouts del Ecuador
- Children Internacional
- Cooperazione Internazionale (COOPI)
- Cruz Roja Ecuatoriana
- Cuerpo de Paz
- Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas
- Cooperación Alemana (DED)
- SOROPTIMIST Internacional

Actualmente en el país existe la Federación Ecuatoriana de Trabajo Voluntario (FETV), que es la encargada de agrupar a la mayoría de organizaciones de voluntariado a nivel nacional.

La FETV tiene como objetivo lograr un conocimiento del voluntariado nacional e identificar estratégicamente sus fortalezas y debilidades, con el propósito de desarrollar una metodología efectiva en capacitación y coordinación. Está afiliada a la Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios (IAVE), y es convocada periódicamente al Consejo Mundial de Voluntarios.

Ante la debilidad institucional del FETV en los últimos años, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV) propuso la conformación de la Mesa de Voluntariado en el Ecuador (MVE), que integra 22 instituciones de voluntariado nacional e internacional. Actualmente, la MVE es la plataforma institucional más fuerte y activa en el ámbito nacional, a pesar de que formalmente la FETV es el máximo organismo de representación del voluntariado en el Ecuador.



**Ilustración 2.3: Presencia de organizaciones de voluntariado en el Ecuador**

**Fuente: El Voluntariado en Ecuador, Julio César Benítez, 2008**

**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

El gobierno del presidente Rafael Correa creó la Dirección de Voluntariado y trabajo comunitario, que pertenece a la Subsecretaría de Participación Ciudadana de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana (SPPC).

La Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana es el organismo rector y coordinador de la política pública que garantiza el derecho a la participación ciudadana intercultural desde el Ejecutivo, mediante acciones destinadas a estimular y consolidar a los pueblos, los movimientos sociales y a la ciudadanía en las decisiones clave del nuevo modelo de desarrollo<sup>12</sup>

Según el estudio de Julio César Benítez<sup>13</sup>, en 2006 en Ecuador trabajaron alrededor de 8200 voluntarios, tanto nacionales y extranjeros, distribuidos entre 93 organizaciones encuestadas, pero que, en base a un aproximación científica este número pudo haber llegado a cerca de las 100000 personas tomando en cuenta que en el país existen cerca

<sup>12</sup> Misión de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana. Disponible en la web: <http://pueblos.politica.gob.ec/valores-mision-vision/>. Septiembre 2013

<sup>13</sup> BENITEZ, Julio César, "El Voluntariado en el Ecuador y su incorporación en las políticas públicas". Ecuador, 2008



de 371 organizaciones afiliadas a redes de este tipo, pero que sólo representan el 21% del total del universo de organizaciones en el Ecuador.

En el 2008, la Mesa del Voluntariado logró que se incluya en la Constitución el tema de voluntariado en el artículo No. 97 “Art. 97.- Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley actuar por delegación de la autoridad competente, con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir. Se reconoce al voluntariado de acción social y desarrollo como una forma de participación social”.

Tomando en cuenta todos los aspectos, organizaciones y estadísticas señalados en este apartado, podemos entender que las actividades de voluntariado en el Ecuador han dejado de ser actividades aisladas y relegadas por los diferentes sectores de la sociedad, sino que más bien han tenido un protagonismo creciente y sobretudo un impacto en el desarrollo de los pueblos.

## **2.2. Calidad**

### **2.2.1. Historia y concepto de la calidad**

La Calidad está relacionada con la humanidad desde los tiempos más remotos, el hombre al realizar sus actividades como cazar, elaborar alimentos, fabricar sus vestidos, etc., observa las características del producto y encamina sus esfuerzos en mejorarlo.

Es interesante hablar del Código de Hammurabi, creado en el año 1760 a.C, pues algunas de la reglas de calidad se basan en este código, que, por ejemplo para el caso de la construcción se utilizaba el siguiente principio: “Si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”. Podemos notar que ya se tenía un concepto bien definido de lo que se refiere a calidad y responsabilidad en el trabajo.

Las actividades de la calidad realizadas por el hombre a lo largo del tiempo se dividen en tecnológicas y directivas, lo que ha determinado la evolución de la calidad.

- Directivas: se relaciona con la fijación de objetivos y planificación de la calidad, definición de responsabilidades, adiestramiento, motivación, etc.
- Tecnológicas: se relaciona con los aspectos físicos, químicos y demás, de los materiales, procesos y productos.

Es así que en el siglo XII, nace el llamado “control de calidad”, puesto que los artesanos de la época, conjuntamente con los gobiernos que exigían un cierto patrón de calidad, fueron quienes se convirtieron tanto en instructores como en inspectores, procurando que exista la mayor calidad en su trabajo.

En el siglo XIX, se da el concepto de planificación del trabajo, es decir, los artesanos dejan de cumplir el papel de inspectores de su trabajo, sino que este trabajo es asumido por los ingenieros industriales, quienes se preocuparon por el cumplimiento de los plazos fijados para la elaboración de los productos, pero dejaron a un lado la calidad. Esto ocurría debido a que estos ingenieros planificadores podían ser removidos de sus cargos si no cumplían con la demanda de producción, mientras que solamente recibiría una sanción por concepto de defectos de calidad.

Ya en 1924, el matemático Walter A. Shewhart introdujo el concepto de Control de Calidad Estadístico, que se refería al control económico de la calidad en la producción en masa.

Un gran avance en el tema de la calidad se produjo en la Segunda Guerra Mundial, puesto que se necesitaba urgentemente mejorar la calidad de los productos, creando ciertos “programas de certificación” de proveedores o vendedores, así como también ciertas técnicas de análisis de errores para la solución de problemas, e incluso algunas pruebas de comportamiento de los productos.

En 1946 se creó la ASQC<sup>14</sup> (*American Society for Quality Control*), una comunidad de expertos en calidad, que buscaron la forma de mantener las muchas técnicas de mejora de calidad usadas en tiempos de la guerra, y, cuya idea principal fue que la calidad jugaría un papel cada vez más importante junto con el costo y precio de venta. Esta

---

<sup>14</sup> American Society for Quality Control, Disponible en la web: <http://asq.org/>, Septiembre 2013

organización se mantiene hasta el día de hoy con más de cien mil socios de más de 140 países.

En ese mismo año, se funda la JUSE<sup>15</sup> (*Union of Japanese Scientists and Engineers*), impulsada por el gobierno de Japón para la recuperación del país después de la guerra. Esta asociación formó el Grupo de Investigación del Control de la Calidad, desarrollando el control de la calidad japonés, con Ichiro Ishikawa como presidente.

En 1950, la JUSE invitó al Dr. W. Edwards Deming a compartir sus ideas y conceptos sobre el control estadístico, un hombre dedicado a la estadística que había trabajado en la Oficina de Censos de Estados Unidos, y posteriormente en los Laboratorios Telefónicos Bell junto a Walter A. Shewhart, donde fundó la base de sus ideas, aunque pasando desapercibidas en Estados Unidos.

Las conferencias de 8 días de Deming fueron bien recibidas por los ingenieros y científicos japoneses, quienes se convencieron que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía. Esta información fue posteriormente traducida y publicada en Japón.

La JUSE, inspirada en el conocimiento y en la amabilidad de Deming al no querer recibir regalías por estas publicaciones, creó el premio Deming en 1951, que, desde aquel año, se entrega a aquellos que hayan contribuido notablemente en el campo del control de la calidad.

En sí, la mayor contribución de Deming a los procesos de calidad en Japón es el control estadístico de proceso, que es un lenguaje matemático con el cual se puede conocer y entender el lenguaje emitido por la estadística en los procesos de las máquinas. Y las variaciones del proceso es lo que afecta a la calidad requerida.

Entre los años 1950 y 1960, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la calidad total, los cuales proponen que el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta la venta en sí, en un sistema llamado Control de la Calidad Total. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, mas no a prevenirlas.

Simultáneamente, es creada en 1947, tras la Segunda Guerra Mundial, la Organización Internacional de Normalización (ISO), cuyo propósito fue mejorar la calidad, desarrollar

---

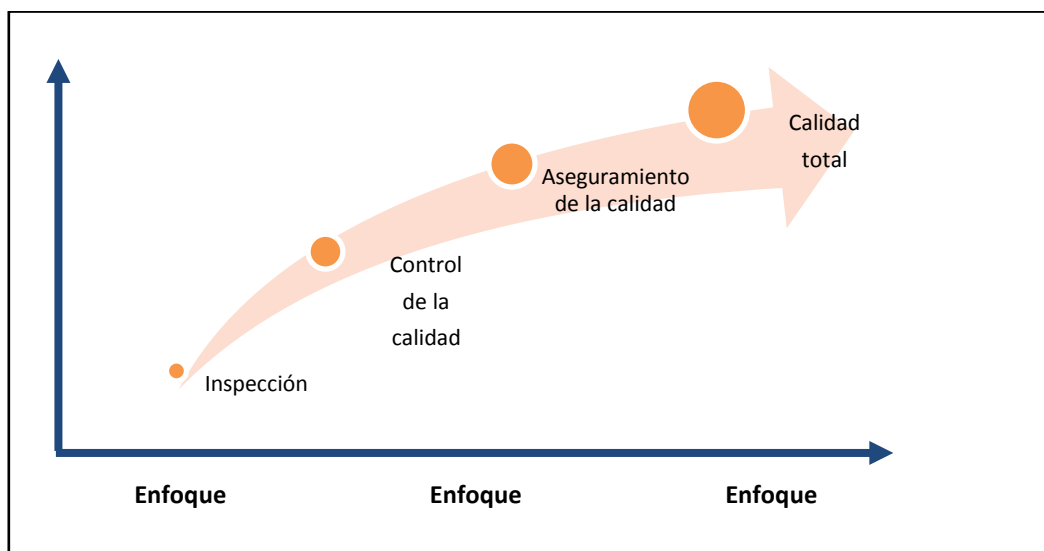
<sup>15</sup> Union of Japanese Scientists and Engineers, Disponible en la web: <http://www.juse.or.jp/e/>, Septiembre 2013

normas internacionales de fabricación, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional.

Este organismo crea, entre otras, la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de conceptos, modelos y documentos sobre la gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad, tomando aceptación e importancia en gran magnitud a nivel mundial.

La calidad de los productos japoneses, en especial en las ramas automotrices y de artículos electrónicos, comenzó a sobrepasar la calidad de los productos elaborados en Estados Unidos, siendo una amenaza para las compañías. Los consumidores fueron adoptando el concepto de una compra basada en precio y calidad, en términos de la duración del producto.

Este antecedente produjo que en el final de los años 70's y el principio de los 80's se ponga un gran empeño en la calidad en todos los aspectos del negocio, en productos y servicios, en lo que se refiere a finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio, siendo un medio necesario para la supervivencia de la organización.



**Ilustración 2.4: Evolución del concepto de calidad**  
Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>

<b>Revolución Industrial</b>	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
<b>Segunda Guerra Mundial</b>	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
<b>Post-guerra (Japón)</b>	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costes mediante la Calidad</li> <li>• Satisfacer al cliente</li> <li>• Ser competitivo</li> </ul>
<b>Post-Guerra (resto del mundo)</b>	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir costes.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
<b>Calidad total</b>	Teoría de la administración organizacional centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente y del resto de partes interesadas.	<p>Satisfacer tanto al cliente externo como interno, así como al resto de partes interesadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser altamente competitivo, a través de la innovación y orientación hacia fuera.</li> <li>• Mejora Continua y Responsabilidad Social.</li> </ul>

**Cuadro 2.3: Historia y Evolución de la Calidad**

**Realizado por: Paúl Riera Álvarez**

**Fuente: Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social, Abril 2014**

Tres de los autores y científicos que han aportado en mayor medida al desarrollo del concepto de calidad son:

- William Edwards Deming

Según Deming, un producto o servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido, y, sobretodo, la satisfacción del consumidor es no sólo para llenar sus expectativas sino para excederlas. La meta es agregar valor a lo que el consumidor quiere.

La filosofía de Deming se enfoca en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios, es decir:

<b>A MAYOR CALIDAD</b>	<b>⇒</b>	<b>MENORES COSTOS</b>	<b>=</b>	<b>MAYOR PRODUCTIVIDAD</b>
----------------------------	----------	---------------------------	----------	--------------------------------

Los fundamentos del pensamiento de Deming se resumen en que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo.

Deming definía el control de calidad como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario”.

- Joseph Juran

La calidad es la adecuación al uso o “adaptarse al propósito o al uso”. Es decir, que las características del producto deben responder a las necesidades del cliente, y también que no deben existir deficiencias en el producto.

Juran basa su teoría sobre la calidad gracias a las observaciones realizadas a los japoneses y sus estrategias utilizadas, las cuales incluyen

- Ocupación de la alta dirección
- Formación para todas las funciones y en todos los niveles
- Mejora de calidad a un ritmo continuo y revolucionario
- Participación de la mano de obra a través de los círculos de control de calidad

Además, desarrolló un modelo de gestión de calidad, llamada la trilogía de Juran: Planeación, Control, y Mejora.

- Planeación: parte esencial para el desarrollo de los productos que se basa en determinar quiénes son los clientes y sus necesidades, desarrollar las características del producto que satisfacen las necesidades de los clientes, desarrollar procesos que sean capaces de cumplir dichas características de producto y transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.
- Control de calidad: consta de la evaluación del comportamiento real de la calidad, comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad, y actuar sobre las diferencias que se puedan obtener.
- Mejora de la calidad: se trata de elevar el nivel de calidad a un punto sin precedentes, para ello se debe establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad al menos anualmente, identificar las necesidades concretas para optimizar los procesos de mejora, establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar al

proyecto a buen fin, proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos diagnostiquen las causas, y mantengan los beneficios.

- Phillips Crosby

Para Crosby, la calidad se puede resumir en el cumplimiento de requisitos, así mismo menciona que la calidad es algo gratuito que no cuesta nada, pero no quiere decir que se la puede considerar como un regalo, es decir, un producto de calidad no va a generar costos para una organización, pero un producto que carece de calidad sí produce costos.

Crosby habla de 4 principios absolutos:

- Calidad se define como cumplimiento de requisitos
- El sistema de calidad es la prevención
- El estándar de realización es cero defectos
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

En general, podemos resumir los puntos más importantes de estos tres autores en el siguiente cuadro:

Concepto	Deming	Juran	Crosby
Definición de Calidad	Mejoramiento del proceso	Adaptación al uso	Cumplimiento con los requisitos
Herramientas y enfoque	Control estadístico del proceso	Proyectos divididos para solucionar problemas	Costos de calidad
Medición de la Calidad	Estadísticas	Metas basadas en los clientes	Cero defectos
Protagonismo clave	Estadísticos y operarios	Ingenieros de control de calidad	Gerentes/Director de calidad
Rol de empleados	Utilizar las herramientas estadísticas	Utilizar herramientas para la solución de problemas	Descubrir los requerimientos de los clientes

**Cuadro 2.4: Generalidades de la calidad según Deming, Juran y Crosby**  
Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014

Gracias a todas las aproximaciones y estudios que se han realizado sobre el tema de la calidad, tenemos formalmente que, de acuerdo a la norma ISO 9000:2008<sup>16</sup>, la calidad se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Inherente significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Define también a una característica como un rasgo diferenciador. Una característica puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa.

Existen varias clases de características, tales como:

- Físicas, por ejemplo características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas
- Sensoriales, las relacionadas con los sentidos (olfato, gusto, tacto, vista y oído)
- De comportamiento, por ejemplo cortesía, honestidad, veracidad
- De tiempo, por ejemplo puntualidad, confiabilidad, disponibilidad
- Ergonómicas, por ejemplo características fisiológicas o relacionadas con la seguridad humana
- Funcionales, por ejemplo velocidad

Además indica que el término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

### **2.2.2. Políticas de calidad**

El término “política” se define como un conjunto de procedimientos para alcanzar objetivos. Es por eso que la norma ISO 9000, define a la política de calidad<sup>17</sup> como las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

---

<sup>16</sup> ISO, Normas ISO 9000, “Términos relativos a la calidad”, Apartado 3.1.1., Suiza 2000

<sup>17</sup> ISO, Normas ISO 9000, “Política de calidad”, Apartado 3.2.4, Suiza 2000



La política de calidad define las directivas e intereses buscados en términos de satisfacción del beneficiario, y, además, está formalizada en un documento escrito.

Los objetivos de las políticas de calidad son:

- Definir la declaración de misión y visión de la empresa.
- Reconocer la existencia e impacto potencial de la falta de calidad.
- Enviar un mensaje de apoyo y preocupación a todos los empleados

Una política de calidad debe ser definida por el enfoque que la empresa desea dar a sus clientes, estableciendo así las relaciones con los mismos, a través de la información proporcionada con respecto a los productos y servicios.

Las políticas de calidad deben contemplar el proveer facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos, atención a estas quejas, así como también la medición de la satisfacción de los clientes.

Una de las principales intenciones de las políticas de calidad es la definición de las garantías del producto o servicio. El público al leer la política de calidad de la compañía, deberá obtener una sensación de alivio, seguridad y bienestar.

Algunas consideraciones básicas para establecer políticas de calidad son:

- La política de calidad debe ser expresada en un lenguaje que sea fácil de entender.
- La política de calidad debe ser relevante para la organización, las demás políticas, los productos o servicios provistos, y el personal de la organización.
- Los objetivos deben ser realizables dentro de la planificación de la organización.
- La gerencia debe demostrar compromiso claro y activamente de una manera visible.
- Establecer por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos.
- Difundir y explicar esta visión y políticas a los empleados.
- Debe existir un proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación.
- Asegurar la aplicación de las políticas de calidad en la empresa.

De este último punto es importante recalcar las formas para asegurar la aplicación y cumplimiento de las políticas de calidad, que, entre otras, son las siguientes:

- Lograr la aceptación de producto en todos los niveles
- Verificar la calidad de los proveedores
- Análisis de datos e informe de status empresarial
- Acciones correctivas en lo referente a los problemas que se produzcan
- Planificación de la calidad
- Aprobación de calificación de productos, procesos y procedimientos
- Auditoría tanto en la producción como en los procesos administrativos
- Educación en calidad
- Mejoramiento de la calidad
- Solución inmediata de los problemas con clientes
- Asegurar la seguridad de Producto para el consumidor

### **2.2.3. Técnicas de calidad**

Para llevar a cabo una gestión de calidad en una empresa u organización, se debe tener el apoyo y sobretodo la implementación de algunas técnicas que ayuden al desarrollo de la calidad.

Una organización debe realizar ciertas actividades para ir mejorando la práctica de la calidad:

- Conseguir un adecuado asesoramiento.
- Capacitarse adecuadamente en Calidad Total.
- Planificar la calidad, estableciendo el Plan Maestro de Calidad y una organización básica para llevarlo a la práctica.
- Establecer y difundir la política y los objetivos de calidad.

- Promover una cultura de calidad, definiendo y difundiendo la visión, la misión y los nuevos valores organizacionales.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo en los mandos medios y supervisores.
- Establecer el sistema de calidad.
- Realizar evaluaciones periódicas o Auditorias del Sistema de Calidad.
- Determinar y aprobar los objetivos estratégicos de mejoramiento continuo a realizarse cada año, así como otras acciones orientadas a lograr mejores niveles de excelencia y competitividad.

#### **2.2.4. Control de calidad**

El control de calidad es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Son los sistemas de control que se hacen en cada etapa de la manufactura de productos que comienzan con la inspección de la materia prima e insumos utilizados en la fabricación del producto final, y continua con inspecciones de calidad durante el proceso productivo hasta la inspección final del producto y la implantación del proyecto.

El proveedor debe demostrar que sus productos son confiables y que cumplen con las especificaciones técnicas de calidad acordadas con su cliente.

La mayoría de los compradores necesitan saber que todos y cada uno de los productos que va a comprar, por más grande que sean los requerimientos, tienen una calidad homogénea.

Los productores que desean vender deben cumplir con estas exigencias.

El control de calidad sirve para mejorar continuamente los procesos productivos, para lograr la satisfacción de los clientes, y la rentabilidad de los productos.

Existen 3 áreas en donde se hace necesario el Control de Calidad:

##### *1. Control de calidad del producto*

Los productos se deben producir en base a normas básicas de calidad y también sobre la base de requisitos e instrucciones técnicas que da el cliente.

El Control de calidad realiza o participa en la caracterización de los nuevos productos, en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos.

Desarrolla, ejecuta o coordina la ejecución de los métodos de ensayo para determinar las características de calidad de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales.

Participa en el desarrollo, ejecución y perfeccionamiento del sistema de calidad

## *2. Control de calidad durante el proceso de producción*

Durante todo el proceso de producción se realizan inspecciones y seguimiento

Se deben implementar sistemas: para asegurar que la calidad sea homogénea en grandes volúmenes de producción

Inspección en línea: Se revisa el 100% de los procesos y productos

Auditorías de Calidad: revisión por muestreo utilizando métodos estadísticos. Esta técnica es aplicada a productos con una gran cantidad de componentes que se ensamblan y se verifica que un lote grande tiene una calidad aceptable.

Auditoria Final: Una revisión final que puede ser realizada por auditores certificados o por el mismo cliente.

## *3. Cumplimiento de las normas de seguridad y estándares*

Toda fábrica o planta, debe ser un lugar donde los productores tengan las condiciones necesarias para trabajar en un ambiente limpio, sano y libre de peligros ocupacionales.

Antes de hacer un pedido, los clientes inspeccionan las instalaciones donde se fabricarán sus productos.

Requisitos: Iluminación y ventilación, agua potable, baños, seguridad contra incendios (salidas de emergencia y extintores), área de almacenamiento, despacho y parqueo para camiones, cumplimiento de leyes, que no exista discriminación (por sexo o raza), derechos a formar sindicatos

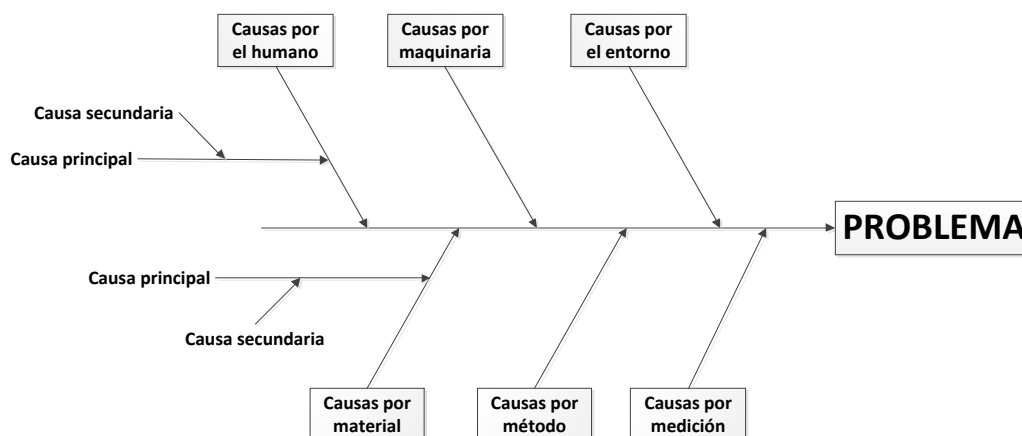
### 2.2.5. Herramientas de la calidad

Las herramientas básicas de la calidad son un conjunto de técnicas que utilizan representaciones gráficas para la solución de problemas o situaciones que involucren un análisis y un enfoque en torno a la calidad, o solución y previsión de errores.

Existen 7 representaciones gráficas básicas, que son: diagrama de causa-efecto, planilla de inspección, gráfico de control, diagrama de flujo, diagrama de Pareto, histograma y diagrama de dispersión.

#### a) Diagramas de Causa-Efecto

Son también conocidos como diagramas de espina de pescado por la forma que tienen. Cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, estos diagramas ayudan a identificar las causas del mismo. La estructura de un diagrama Causa-Efecto es la siguiente:



**Ilustración 2.6: Esquema del Diagrama causa-efecto**

**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

#### b) Planillas de Inspección







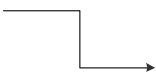
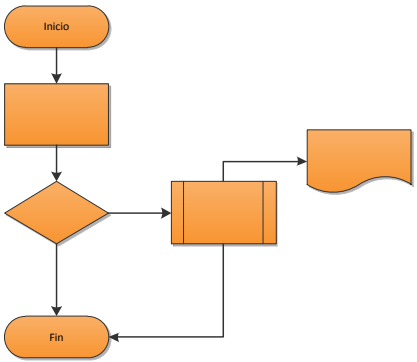
Sirven para apuntar los resultados a medida que se obtienen y al mismo tiempo observar cuál es la tendencia central y la dispersión de los mismos. No es

**Ilustración 2.7: Esquema de la Planilla de Inspección**  
Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014

En la planilla de inspección tenemos que para cada columna contamos el total de resultados obtenidos es decir, la ‘frecuencia’. Nos indica cuáles mediciones se repitieron más veces. Se observa claramente la Tendencia Central y la Dispersión de las mediciones.

La planilla nos muestra información que no sería fácil de ver si sólo tuviéramos una larga lista con los resultados de las mediciones. Marcando en la planilla los valores



	Proceso
	Subproceso
	Decisión
	Datos
	Inicio / Fin
	Documento
	Línea de flujo
	Proceso

**Ilustración 2.9: Esquema y elementos del Diagrama de Flujo**

**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

Es importante tomar en cuenta que el Diagrama de Flujo se lo debe realizar de tal manera que describa el proceso real y no lo que está escrito sobre el mismo (lo que se supone debería ser el proceso). Una vez realizado el diagrama de flujo, se debe probarlo tratando de realizar el proceso como está descrito en el mismo, para verificar que todas las operaciones son posibles tal cual figuran en el diagrama.

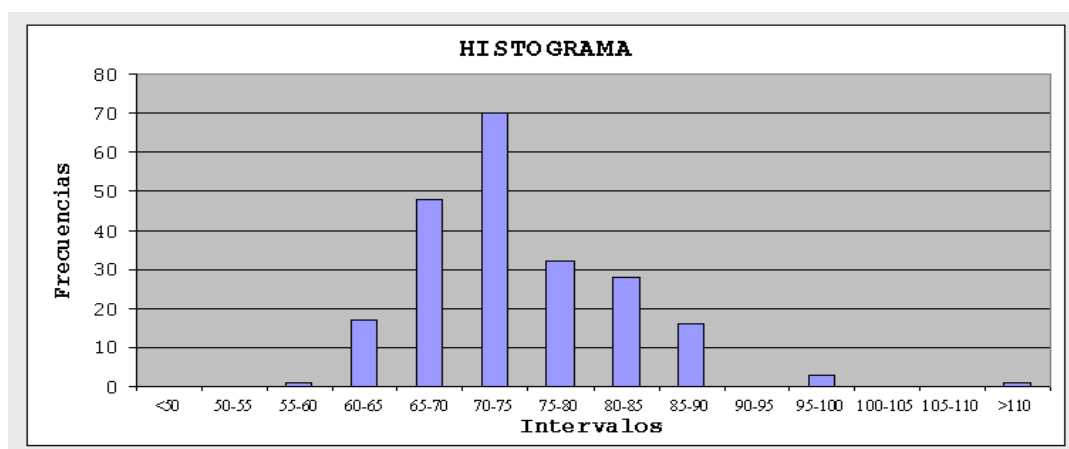


### e) Histogramas

Los histogramas son gráficos o diagramas que muestran el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Permiten observar alrededor de qué valor se agrupan las mediciones (Tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

El histograma ayuda a visualizar rápidamente información que se puede considerar oculta en la tabla original de datos. Se emplea para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a ciertos límites. Por ejemplo, si tenemos los siguientes datos:

<b>63.7</b>	<b>74.5</b>	<b>81.6</b>	<b>69.7</b>	<b>67.9</b>	<b>77.0</b>	<b>77.0</b>	<b>113.7</b>	<b>57.8</b>	<b>69.9</b>	<b>74.5</b>	<b>74.3</b>
<b>72.1</b>	77.0	67.9	68.4	63.7	76.7	70.7	77.9	74.5	63.7	77.0	63.2
<b>71.6</b>	70.7	63.7	70.7	72.1	77.0	79.4	76.4	77.0	72.1	70.7	68.4
<b>69.4</b>	79.4	72.1	79.4	71.6	70.7	74.6	95.7	70.7	71.6	79.4	76.9
<b>69.8</b>	74.6	71.6	74.6	69.4	79.4	85.2	78.4	79.4	69.4	74.6	75.4
<b>83.5</b>	85.2	69.4	85.2	69.8	74.6	81.6	84.6	74.6	69.8	85.2	74.8
<b>83.5</b>	81.6	69.8	81.6	83.5	85.2	67.9	97.4	85.2	83.5	81.6	78.9
<b>74.9</b>	67.9	83.5	67.9	79.3	81.6	74.5	85.9	65.8	63.5	95.7	69.4
<b>73.2</b>	63.7	74.9	63.7	76.3	67.9	74.6	74.6	81.6	75.4	69.8	68.4

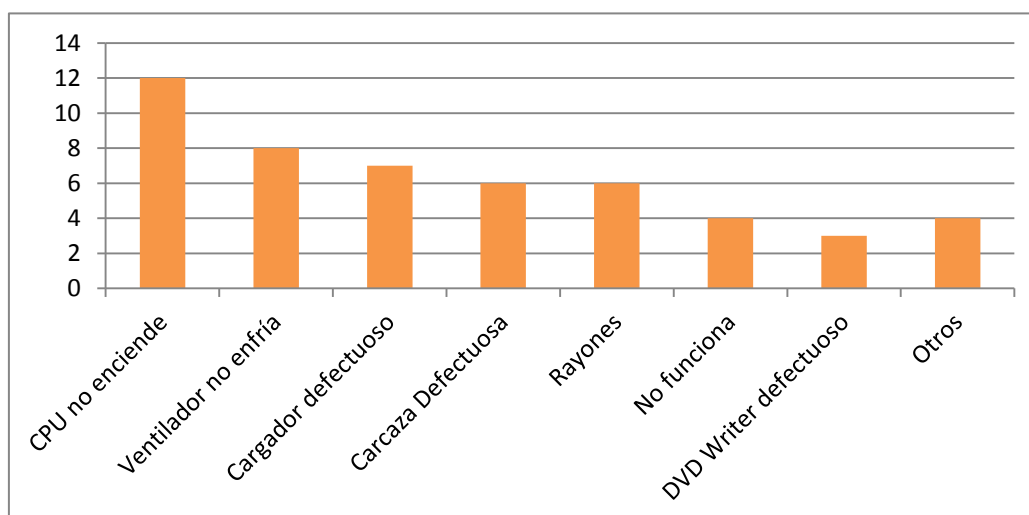


**Ilustración 2.10: Esquema y elementos del Histograma**  
**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

### f) Gráficos de Pareto

Son un tipo de histograma especial, puesto que las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor. Se utiliza para visualizar rápidamente qué factores de un problema, que causas o qué valores en una situación determinada son los más importantes. Ayuda a entender cuáles son los problemas, causas, etc. hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.

Tipo de Defecto	Detalle del Problema	Frecuencia
CPU no enciende	No enciende el CPU al presionar botón de encendido	12
Ventilador no enfría	El ventilador no enfría	8
Cargador defectuoso	Cargador quemado o defectuoso que no carga	7
Carcaza Defectuosa	Defectos en carcaza plástica externa	6
Rayones	Rayones en la pantalla	6
No funciona	Al enchufar no arranca el motor	4
DVD Writer defectuoso	No funciona el lector de CD / DVD	3
Otros	Otros Defectos no incluidos en los anteriores	4
Total:		50

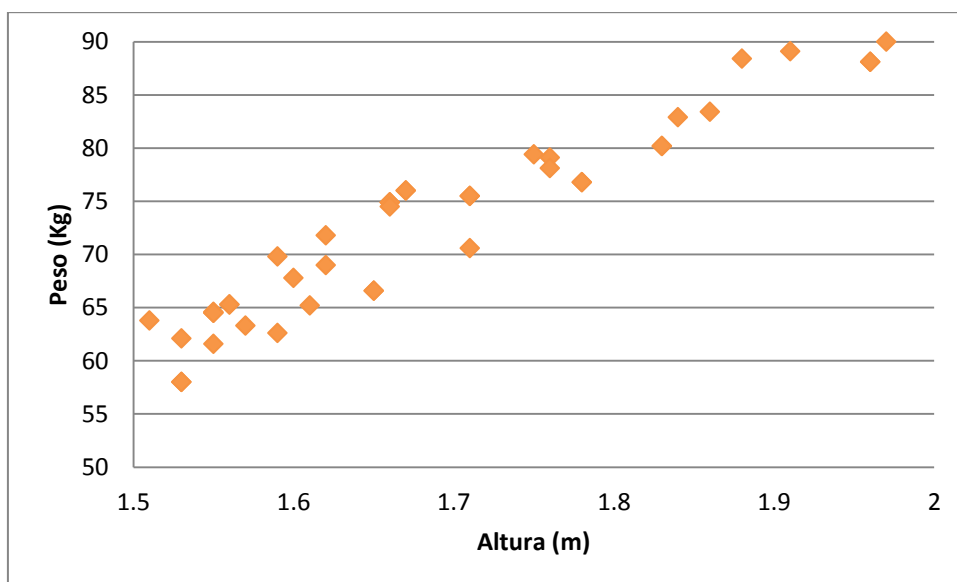


**Ilustración 2.10: Esquema y elementos del Gráfico de Pareto**  
Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Septiembre 2013

### *g) Diagramas de Dispersión*

Son también llamados Gráficos de Correlación, y permiten estudiar la relación entre 2 variables. Dadas 2 variables X e Y, se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el valor de Y (Correlación positiva) o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción el valor de Y (Correlación negativa). En un gráfico de correlación representamos cada par X, Y como un punto donde se cortan las coordenadas de X e Y.

Por ejemplo el diagrama de dispersión entre las variables peso y altura de una persona, podemos notar que sí existe una correlación directa entre ambas variables, a mayor altura, mayor peso.



**Ilustración 2.11: Esquema y elementos del Diagrama de Dispersión**  
**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Septiembre 2013**

### **2.2.6. Calidad en las organizaciones de la sociedad civil**

Los aspectos fundamentales del trabajo de una organización de la sociedad civil se pueden resumir en la relación costo beneficio que obtienen. Es decir, tanto por el aspecto de manejar recursos públicos y privados, como el de generar el mayor beneficio social, la calidad es un tema fundamental a ser tomado en cuenta.

Se trata además, que el sector de las organizaciones de la sociedad civil, sea quien contribuya significativamente a la mejora de la eficiencia y eficacia, y, por lo tanto, a un aproximamiento a la excelencia en torno a calidad en sus procesos.

Esta excelencia se puede lograr a través de varias actividades:

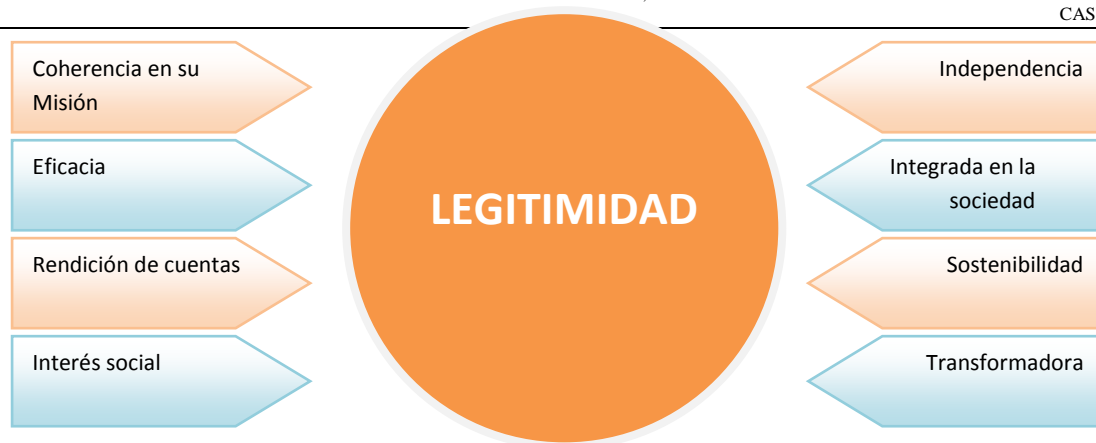
- Orientar de toda la actividad a la satisfacción de sus clientes y beneficiarios, ofreciéndoles servicios de calidad.
- Desarrollar el aprendizaje de la organización, es decir que las organizaciones logren una mayor eficiencia de sus procesos a partir de los esfuerzos que se realicen en la misma organización.
- Aumentar la seguridad laboral.
- Conseguir mayor legitimación social a partir de la transparencia de su gestión.
- Aplicar una mejora continua.
- Centrar sus actividades en torno a valores fundamentales

El aporte a la sociedad que una organización de la sociedad civil puede lograr, empieza con la mejora de su eficacia de sus resultados basada en su Misión. El desarrollo de esta Misión<sup>18</sup> se logra a través de las políticas, estrategias, proyectos y servicios, obteniendo los resultados esperados; y, la gestión de calidad ayuda a sistematizar los procesos de trabajo y decisión, estableciendo sistemas de medición, planificación y evaluación, permitiendo reducir la arbitrariedad y facilitando la gestión del conocimiento y la transparencia de la ONG.

En el tema de la legitimidad social, esta se define gracias al grado de confianza depositada en la organización, confianza que se gana debido a que la organización se vuelve eficaz en el cumplimiento de su misión, y también debido a que administra los recursos con eficiencia, responsabilidad y honestidad.

---

<sup>18</sup> Curso Básico en Gestión de Calidad



**Ilustración 2.12: Factores de legitimidad en una Organización de la Sociedad Civil**

**Fuente: Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social**

**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

## **2.3. Gestión por procesos**

### **2.3.1. Definiciones y conceptos**

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Sin embargo, para una definición formal de proceso, nos acogemos a lo que indica la norma ISO 9000:2008 Sistemas de Gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, la cual define en la cláusula 3.4.1 el concepto de proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”<sup>19</sup>.

Además cabe recalcar tres aspectos.

- a) Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos
- b) Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor

---

<sup>19</sup> Normas ISO

- c) Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”

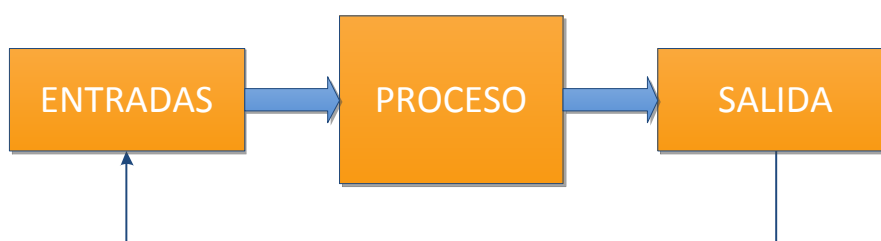
Un proceso puede visualizarse como una “caja negra” que transforma uno o varios elementos de entrada suministrados por uno o varios proveedores internos o externos en uno o varios resultados que son entregados a uno o varios clientes internos o externos

### 2.3.2. Elementos de un proceso

Los elementos básicos de un proceso son:

- Entradas: requisitos y medios que se necesitan para desarrollar el producto
- Salidas: resultados del proceso

Luego, tenemos que dentro de un proceso intervienen otro tipo de elementos como los Proveedores, Clientes, Control, Límites, etc.



**Ilustración 2.13: Elementos de un Proceso**  
**Fuente: Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social**  
**Realizado por: Paúl Riera Álvarez, Abril 2014**

### 2.3.3. Enfoque basado en procesos

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en una organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en

particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

La presente disertación está basada en un enfoque basado en procesos de servicios sociales, es por ello la importancia de definir este concepto.

Un proceso en un servicio social<sup>20</sup> es la interacción de todas las entradas en una manera determinada, con múltiples interacciones y coordinaciones entre materiales, equipamientos, tecnologías, y con todas las personas, incluido el usuario (servidores)/cliente (beneficiarios), para el ofrecimiento de un servicio social, y la satisfacción de los beneficiarios; a diferencia de los procesos de realización de productos tangibles, como suelen ser las cadenas de producción de automóviles, lavadoras, etc. En las cuales el cliente normalmente está ausente o juega un papel testimonial. Cuenta al principio y al final, pero poco en el transcurso de la producción.

Las salidas de un proceso en un servicio social son fundamentalmente los resultados que se obtienen para mejorar la situación y la calidad de vida del usuario o beneficiario. En este punto nos tenemos que preguntar siempre si la persona ha mejorado a causa de nuestro servicio y cuánto ha mejorado.

Se debe tomar en cuenta que en todo servicio se producen residuos, fallos, reprocesos, etc., a veces de manera consciente e intencionada y otras no. Son elementos que se producen al realizar el proceso y no sirven para aportar valor al cliente, son fruto del desgaste de los equipamientos, materiales, el cansancio de las personas, mala organización del proceso, etc.

Existen tres características fundamentales de los procesos de servicios sociales.

- 1. Atraviesan los departamentos*

Horizontal o verticalmente, con funciones diferentes en la misma organización, pueden ser parte de varios departamentos.

- 2. Se pueden estandarizar fácilmente*

Las organizaciones tienden a que los procesos se hagan de forma fácil, barata y efectiva, para conseguir resultados aceptables con los recursos invertidos y sostenibles en el tiempo, es decir, para ser eficientes. Para hacer que los resultados se establezcan en unos

---

<sup>20</sup> GARAU, Jaime, "Guía para la Gestión de Calidad de los Procesos de Servicios Sociales", Barcelona, España, 2005, pp. 17

niveles óptimos, deberemos establecer unas pautas de actuación que se repitan siempre que sea necesario. Es decir, procedimientos que permitan que todas las personas que intervienen cumplan con su tarea establecida en el conjunto del proceso. Este método de crear normas y criterios de actuación para que los procesos se realicen y repitan de manera eficaz, se llama estandarización o normalización, y es un concepto clave en gestión de Calidad. Es casi imposible obtener una calidad sostenible en un servicio si no lo estandarizamos.

### *3. Se miden a través de indicadores*

Los procesos, al tener identificadas las entradas y las salidas pueden medirse con cierta facilidad. Desde esta perspectiva tendremos tres tipos de indicadores:

- a) Indicadores de Estructura: cuando se mide las condiciones de las que se parte, por ejemplo, distancia, horas trabajadas, metros cuadrados por usuario, etc.
- b) Indicadores de Proceso: cuando se mide el grado en el que los procesos se ajustan a los requisitos establecidos o disposiciones del cliente, por ejemplo, grado de cumplimiento con los procedimientos, grado de cumplimiento con las reuniones establecidas, etc.
- c) Indicadores de Resultados: cuando se mide las salidas de un proceso, por ejemplo, costos de fallos en los procesos, desviaciones con respecto a presupuestos, grado de satisfacción laboral de trabajadores, etc.

### *4. Se pueden mejorar siempre*

Cuanto mejor es el nivel de calidad de un proceso, más difícil es mejorarlo. Sin embargo, siempre se puede realizar acciones para encontrar algún punto del proceso y mejorarlo, y, por lo tanto optimizar su resultado.

## **2.4. Indicadores de Calidad**

### **2.4.1. Definición de indicador de calidad**



Los indicadores de calidad<sup>21</sup> son los instrumentos de monitorización y observación de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y relación de variables del sistema. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores meta establecidos permitirá determinar el logro de los objetivos del sistema de gestión de la calidad, así como su tendencia de evolución.

Según la norma ISO 11620, un indicador de calidad es una expresión utilizada para describir actividades en términos cuantitativos o cualitativos que contribuyen a evaluar dicha actividad y el método utilizado.

#### **2.4.2. Características de los indicadores de calidad**

Los indicadores de calidad deben tener las siguientes características esenciales:

- *Carácter semántico:* La medición debe seguir siempre las mismas fases
- *Normalizados:* Cualquier responsable de la medición debería obtener el mismo valor de la medición.
- *Homogéneos:* Las unidades de medida deben ser siempre las mismas
- *Continuos:* Sentido de replicación a lo largo del tiempo.

Además, como características generales, los indicadores deben tener las siguientes:

- *Realistas:* relacionados con las “dimensiones” significativas de la calidad del proceso, producto o servicio
- *Efectistas:* que se centren en el verdadero impacto de la calidad
- *Visibles:* en forma de gráficos de fácil interpretación, accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas
- *Sensibles a las variaciones del parámetro que se está midiendo*
- *Económicos:* sencillos de calcular y gestionar

Los componentes de un indicador de calidad son los siguientes:

---

<sup>21</sup> <http://iso9001calidad.com/la-norma-y-los-indicadores-242.html>

Componente	Detalle
<b>Indicador</b>	Lo que se quiere medir
<b>Unidades de medida</b>	Ratios Tiempo Porcentaje
<b>Valores de referencia</b>	Nivel mínimo Nivel máximo
<b>Fuente de los datos</b>	Encuestas Informes Informes de no conformidad
<b>Responsable</b>	Responsable de la toma de datos
<b>Periodicidad</b>	Diario Semanal Mensual etc.
<b>Tendencia</b>	A la alta A la baja Estable
<b>Datos</b>	Resultados obtenidos para el indicador

**Cuadro 2.5: Componentes de los indicadores de calidad**

**Fuente:** Manual Guía para la definición e implantación de un Sistema de Indicadores de Calidad  
**Realizado por:** Paúl Riera Álvarez, Abril 2014

### 2.4.3. Tipos de indicadores

*Tipología 1.* Según la gravedad del suceso y el grado que puede ser evitado.

- Indicadores centinela o indicadores de suceso
- Indicadores basados en índices o Indicadores de Referencia

*Tipología 2.* Según el concepto que interese evaluar

- Indicadores de demanda
- Indicadores de calidad de actividades
  - o Indicadores de proceso

Reflejan el nivel de cumplimiento de las especificaciones previstas en la realización de las actividades de uso Público, basándose en los datos generados por las mismas.

- Indicadores de resultado

## **CAPÍTULO 3**

### **GESTIÓN DE CALIDAD Y NORMA ISO**

La calidad en las organizaciones de la sociedad civil es poco estudiada, por lo que existen muy pocas normas que se ajusten o den el direccionamiento de aplicación de un sistema de gestión de calidad en los procesos sociales. En este capítulo se estudiarán las diferentes normas existentes a nivel mundial, sobretodo europeo.

Es importante el estudio que se presenta además, sobre las normas ISO 9001:2008, sus cambios con relación a la versión 2000, y una breve comparativa con la versión 2015, que poco a poco va tomando más fuerza en la administración de calidad.

El propósito fundamental del estudio de estos dos temas, la gestión de calidad y la norma ISO:9001:2008, no es una certificación en sí, al menos no a corto plazo. Más bien se trata de generar condiciones óptimas para que los procesos sociales de voluntariado puedan desarrollarse en un ámbito controlado, bajo esquema de procesos y sobretodo crear indicadores que puedan medirse y verificar el impacto que estos procesos tienen a nivel de la sociedad.

#### **3.1. Gestión por calidad**

La gestión por calidad ha sido estudiada por autores como Deming, Juran, Crosby, quienes han definido esquemas de trabajo y sobretodo lineamientos para su aplicación. Sin embargo el esquema de trabajo con procesos de voluntariado es diferente, por ser un proceso social. A continuación se estudiará un marco teórico que ayuda al objetivo de esta disertación, que es la gestión por calidad en los procesos sociales de las organizaciones de la sociedad civil.

##### **3.1.1 Definiciones y conceptos**

La calidad es el modo, manejo o tratamiento de hacer las cosas bien, o lograr mejorar, optimizar, potencializar esas cosas. Según la Norma ISO, la calidad es el “conjunto de

propiedades y características de un producto o servicio que le confieren unas necesidades expresadas o implícitas.” (Vergara, 2000, p.24).

Para las empresas industriales que son proveedoras de bienes y aquellos proveedores de servicios la calidad es garantizar el cumplimiento de los requerimientos y preferencias de los clientes. Para los clientes la calidad representa la capacidad de una organización para producir bienes y servicios que satisfagan sus requerimientos y expectativas futuras.

Por tanto, para algunos autores e investigadores del sistema de gestión de calidad, “la calidad, es diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio al usuario”. (Ishikawa, 1997, p.66).

Como otros conceptos de calidad, se tienen en cuenta aquellos en que la calidad se basa en tres dimensiones:

- Cumplimiento de especificaciones técnicas
- Manejo del producto o servicio para satisfacer las necesidades de clientes.
- Gestión de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas futuras de clientes y grupos interesados, hasta lograr el grado de excelencia.

El concepto de calidad según la gestión de la organización para satisfacer las necesidades de clientes y stakeholders, implica que las mismas buscan la excelencia en la gestión de procesos con sus infraestructuras de recursos materiales, financieros, humanos, los mismos que son normalizados, certificados y acreditados por organismos e instituciones acreditadas para estas actividades.

La calidad definida bajo estas normas, en general sostiene que “la calidad se acredita cuando el bien o servicio genera confianza durante las transacciones comerciales”. (Guajardo, 2008, p.75).

La calidad es “la eliminación de deficiencias dentro del manejo de bienes y servicios como son el retraso en el tiempo de entrega, errores en los servicios, documentación incorrecta, cancelación de contratos. (Juran, 2007, p.87)

## El Diagrama de la Trilogía de Juran



**Ilustración 3.1: Diagrama de la Trilogía de Juran**

**Fuente:** <http://mejoras-para-la-calidad-avg.weebly.com/juran.html>

**Fecha:** Abril 2016

Juran relaciona la calidad con tres aspectos que son planificación, control y mejoramiento de calidad. Planificar es dotar del recurso humano e infraestructuras, para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Controlar la calidad, significa para Juran establecer procedimientos preventivos y correctivos para las acciones de las fuerzas operativas y el mejoramiento de la calidad es el análisis de los cambios a los puntos críticos de los procesos afín de mejorarlos continuamente.

Según Deming, la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. (Deming, 1989, p.13). Bajo esta definición, Deming, sostiene que para que exista calidad en la organización, se deberán cumplir con catorce factores de calidad, que son:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
2. Adoptar la nueva filosofía de calidad
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo
7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.

8. Expulsar de la organización el miedo
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Según Crosby (1987), la calidad “se entiende como la satisfacción de los requerimientos y especificación de un bien o servicio, con el objetivo de alcanzar la excelencia con cero defectos” (Guajardo, 2008, p.73).

Según Reeves y Bednar (1994), para definir la calidad, es necesario que se la dimensionen en cuatro categorías que son calidad con excelencia, calidad con valores, calidad ajustada a las especificaciones, calidad con cumplimiento de expectativas futuras de clientes. (Universidad Santiago de Compostela, 2007).

### **3.1.2 Principios de gestión de calidad**

La norma NTP-ISO 9004:2001 presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización. Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes:

#### **1. Orientación al Cliente**

Este principio de calidad aclara que para orientar al cliente es necesario evaluar sus necesidades, preferencias y expectativas utilizando herramientas de apoyo.

## **2. Liderazgo**

El liderazgo implementado en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), se ejecuta con el fin de que todo el personal interno de la entidad se involucre en sus objetivos a corto y largo plazo, para lo cual los líderes en cada área o departamento deberán establecer metas y propósitos para ser alcanzados en un tiempo predeterminado, valiéndose de una planificación por objetivos apoyados con un cronograma de trabajo, sistematizando acciones, responsables e indicadores, de donde un buen ambiente organizacional será la clave para un alto desempeño de sus ejecutores.

## **3. Participación del personal**

Este principio, indica que para lograr la participación de personal, estos deben cumplir con un eficiente desempeño de actividades y tareas, con el desarrollo de competencias directas e indirectas, en el beneficio de la empresa.

## **4. Enfoque de Gestión por Proceso**

Se define una estructura por procesos de aquellas actividades y sus recursos para lograr resultados más eficaces.

## **5. Enfoque de Sistema para la gestión**

Para que exista gestión de calidad, la empresa deberá orientar sus esfuerzos a un sistema de gestión de calidad en el que se identifique, comprenda y gestionen los procesos interrelacionados como un sistema, generando eficiencia y eficacia en el logro de las metas y objetivos, a corto y largo plazo.

## **6. Mejora continua**

La mejora continua es un principio de calidad, el cual sostiene que para satisfacer al cliente es necesario el continuo mejoramiento de sus procesos y productos a través de métodos y herramientas de apoyo.



## **7. Enfoque basado en Hechos y Datos para la Toma de Decisiones**

La evaluación, análisis e interpretación de los datos e información del sistema de calidad de la OSC, permitirán la toma de decisiones más acertadas por la Dirección de la entidad.

## **8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los Proveedores**

Este principio, se enfoca en la capacidad de la organización con sus proveedores de ser interdependientes en su capacidad de agregar valor a bienes y servicios que entre ellos se transfieren.

### **3.2. Modelos de Calidad**

#### **3.2.1. Introducción**

Para adentrarse en el mundo de la calidad es necesario contar con la ayuda de un mapa, fundamentado en normas certificadas y probadas a nivel mundial. Existen varios modelos de Calidad, pero sólo dos fundamentales: ISO 9001 y Calidad Total. El resto son derivaciones de alguno de ellos. Los modelos principales de aplicación en el sector social son ISO 9000, EFQM y “ONG Con Calidad”.

A continuación se hace un breve análisis de las características fundamentales de los modelos más representativos cuyo enfoque es la calidad.

#### **3.2.2. Norma ONG con Calidad**

La *Norma ONG con calidad* tiene su origen en España en el año 2001, a partir de un proyecto innovador ejecutado por un grupo de ONG para el desarrollo social, con el cual se pretendía implementar un sistema de gestión de calidad ajustado a la misión, visión, valores, políticas y objetivos, de las ONG del sector, permitiéndoles obtener un certificado que acredite el cumplimiento de los requisitos y principios de esta norma, acreditado por el sector y administración pública.

Para el año 2008, se crea el Instituto para la Calidad en las ONG (ICONG) como parte de la Red ONG con Calidad, el cual certifica esta norma, de tal forma que se constituye en el primer sistema de gestión de calidad español específico para organizaciones no lucrativas en especial para ONG de acción social y de cooperación al desarrollo, entre cuyas características la más importante es que sus requisitos se basan en aquellos definidos en la norma ISO 9001, y en el modelo EFQM de excelencia (calidad total).

### **3.2.2.1. Características**

Como características generales de la *Norma ONG con calidad* están las siguientes:

- Basada en los requisitos de la norma ISO 9000 y modelo EFQM de excelencia
- Aplica herramientas de apoyo como la guía para la implementación de la norma (ONG virtual).
- Utilización de software de gestión por procesos (ej. Aplicación LORCA).
- Flexibilidad en el manejo de la documentación.
- Canales de comunicación externa vía Internet y redes sociales para consejos, opiniones, recomendaciones y reclamos de clientes y stakeholders.
- Presentación de la norma en cinco idiomas.
- Norma cuyos requisitos y herramientas de apoyo son mejoradas continuamente, en base al trabajo en equipo formado por responsables del proyecto, ONG destinatarias, clientes internos y externos.

### **3.2.2.2. Objetivos**

Como objetivos de la *Norma ONG con calidad*, están los siguientes:

1. Satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes y stakeholders, ofreciendo productos y servicios de calidad.
2. Desarrollar la formación y autoconocimiento en el personal
3. Mejorar la seguridad
4. Garantizar la salud laboral y conservación del medioambiente
5. Desarrollar legitimidad con transparencia de información al público externo.

### 3.2.2.3. Estructura

La *Norma ONG con calidad* está estructurada en 4 categorías con tres anexos, que se identifican en el siguiente cuadro sinóptico:

Estructura de la Norma ONG con calidad			
<p>Anexo N° 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Normativas de calidad ISO</b></li> <li>• <b>Modelo EFQM</b></li> <li>• <b>Estándares de Calidad Joint Comisión para Servicios de Salud</b></li> <li>• <b>Normas de RSE</b></li> </ul>	<p>Anexo N° 2</p> <p>Glosario de términos y conceptos de gestión de calidad</p>	<p>Sistema de gestión de la calidad y sus requisitos</p>	<p>Anexo N° 3</p> <p>Documentos obligatorios: Manual de Calidad , documentos d procedimientos y otros documentos</p>

**Cuadro 3.1: Estructura de la Norma ONG con Historia y Evolución de la Calidad**  
Realizado por: Paúl Riera Álvarez, 2016

- **Anexo 1: Normativa de apoyo**

Las normas de calidad que son utilizadas como referencia para estructurar la *Norma ONG con calidad* son las normas ISO 9001-9004 y 14001, el modelo EFQM, los estándares de calidad Joint Comisión en los servicios de salud y las normas de responsabilidad social económica RSE.

- **Anexo 2: Terminología de calidad y gestión**

En el segundo anexo de la norma se hacen constar definiciones en un glosario de términos referentes a la calidad y gestión, ya que actualmente existe desconocimiento de estas organizaciones acerca del sistema de gestión de calidad que comúnmente es empleado por empresas privadas.

- **Anexo 3: Documentación**

En el anexo 3 de la *Norma ONG con calidad* se presentan los documentos que debe presentar la organización de forma obligatoria, en cumplimiento de los requisitos, los cuales son el Manual de calidad, documentos de procedimientos y otros documentos.

#### **3.2.2.4. Sistema de Gestión de Calidad**

El sistema de gestión de calidad está caracterizado por la mejora continua ajustada a la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y grupos de interés o stakeholders, cumpliendo con los requisitos de gestión de calidad en las ONG. El cliente es valorado por sus requerimientos y expectativas a corto y largo plazo. Los requisitos de gestión de la calidad que deberá cumplir la organización para poder cumplir con la norma ONG, son los siguientes:

##### **1. Requerimientos en base a necesidades del cliente y requisitos de legalización.**

Los requerimientos de la norma se ajustan a las necesidades de los clientes y requisitos legales.

##### **2. Responsabilidad de la Dirección**

Este requisito se refiere a la responsabilidad de la directiva o gerencia de la entidad para gestionar la calidad del servicio al cliente con liderazgo, estrategias de promoción y mantenimiento del sistema de calidad, mediante la generación de recursos operativos para ejecutar políticas y objetivos preestablecidos.

##### **3. Planificación de objetivos y procesos**

La planificación de objetivos y procesos como requisito de gestión de calidad dentro del sistema de las organizaciones se caracteriza por planificar el direccionamiento estratégico de la empresa, con procesos claves.

##### **4. Organización y Desarrollo**

El presente requisito se enfoca a los procesos de organización de las actividades y servicios prestados por las ONG, estructurados dentro de un organigrama funcional en donde se definen las funciones y responsabilidades del personal y voluntarios, enfocados en la atención del cliente, (para efectos de esta disertación, los beneficiarios de los proyectos con los que trabaja la Fundación SIGVOL), y promoción de su atención. Como otra característica, es que existe el trabajo en red con grupos de interés

(otras ONG de Ecuador, ONG internacionales, entidades públicas, privadas y municipales), ajustado a sus necesidades.

## **5. Técnicas y métodos de medición, evaluación y documentación**

Las técnicas y métodos de evaluación y documentación se realizan a través del uso de indicadores, los cuales medirán el grado de cumplimiento de los procesos, como también se evaluará el riesgo en los servicios prestados. En este principio, la norma establece, la implementación de un plan de auditoría interna que realice el examen y opinión del sistema de calidad sustentado con un manual de calidad, que contendrá varios documentos sobre procesos.

## **6. Mejoramiento continuo**

El mejoramiento continuo está caracterizado por acciones preventivas y correctivas utilizando métodos y técnicas como buzón de quejas y sugerencias, servicio de reclamos de clientes y grupos de interés.

## **7. Comunicación Organizacional**

El principio de comunicación organizacional dimensiona dos fases la comunicación interna y la comunicación externa de la organización, a través del uso de herramientas y medios de comunicación, como son medios de comunicación “tradicionales” (prensa, radio, televisión. Publicidad impresa, etc.), y medios de comunicación digitales (canal de YouTube, redes sociales, publicidad pagada a través de redes sociales)

### **3.2.2.5. Herramientas de apoyo**

#### **Guía de implementación de la norma ONG de la calidad**

Esta herramienta presenta información sobre cómo implementar la norma en la organización a través del cumplimiento de sus requisitos, beneficiándola con la obtención de la certificación de la norma que garantiza que la entidad está en capacidad de cumplir con todos los requisitos y que practica la mejora continua. La guía de implementación de la norma ONG de la calidad está estructurada en tres fases con siete aspectos, que son:

1. Fase 1: Planificación de la implementación

2. Fase 2: Ajuste a la norma
3. Fase 3: Garantía y acreditación ante clientes

### **3.2.3. Normas ISO 9001**

Las normas ISO 9001 definen los requisitos del sistema de gestión de calidad (SGC), con los cuales se garantiza al cliente la capacidad de la entidad para controlar los procesos de calidad y producir servicios ajustados a las necesidades y requerimientos de estos. Uno de los principios básicos de la norma ISO 9001 es la documentación de requisitos, la cual está estructurada de un manual de calidad, manual de procedimientos, registros de calidad y un plan de calidad.

#### **3.2.3.1. Clasificación**

Las normas ISO 9001, actualmente se clasifican en las siguientes versiones:

- Norma ISO 9001:2015
- Norma ISO 9001:2008
- Norma ISO 9001:2000
- Norma ISO 9000:2000
- Norma ISO 9004:2000

La norma ISO 9001:2000, se apoya y complementa en la norma ISO 9000:2000, en donde se definen 5 requisitos que son:

1. Sistema de gestión de calidad
2. Responsabilidad de la dirección
3. Gestión de recursos
4. Realización del producto / servicio
5. Medición, análisis y mejora

La norma ISO 9001:2015, se apoya y complementa en la norma ISO 9001:2008 e ISO 9001:2000, en donde se definen 6 requisitos que son:

1. Documentación
2. Organización
3. Recursos
4. Prestación servicios
5. Instalaciones
6. Medición, análisis y mejora

### **3.2.3.2. Etapas de implementación**

Las etapas para implementar las normas ISO en un sistema de gestión de calidad (SGC) en una organización son las siguientes:

1. Diagnóstico de la situación actual de la calidad
2. Diseño de la planificación organizacional y funcional de calidad
3. Elaboración del sistema de documentación de calidad.
4. Establecimiento del sistema de gestión de calidad (SGC)
5. Monitoreo del establecimiento del SGC
6. Verificación de objetivos para optar por la certificación
7. Seguimiento del sistema de calidad aplicando auditorías operacionales.

### **3.2.3.3. Normas ISO 9001 en las ONG**

Las Normas ISO 9001 aplicadas en las ONG y ONGD, exigen que para certificarse deben cumplir con sus requisitos y especificaciones antes definidos, lo que contribuirá a que estas organizaciones gestionen la calidad de sus servicios y productos de forma eficiente canalizando sus recursos financieros para generar desarrollo sostenible en beneficio de los clientes y stakeholders.

Los beneficios que obtienen estas ONG y ONGD con esta norma son la optimización de sus gestión interna de calidad, mejor imagen corporativa ante clientes externos, desarrollo sustentable y equilibrio. Facilita la ejecución de planes de control de calidad, con métodos e instrumentos de control precisos, logrando mayor optimización de procesos, actividades y estrategias logísticas.

Con la adopción de las Normas ISO 9001, al sistema de gestión de calidad de las ONG y ONGD, se alcanza una mayor sinergia de actividades con los clientes externos y grupos de interés como financiadores, proveedores, voluntarios y organizaciones de voluntariado, logrando con esto que estas organizaciones estén en capacidad de mantener la calidad de forma sustentable y con mejoramiento continuo.

Como herramientas de apoyo la Norma ISO 9001, adoptada por las ONG, utiliza mapas de procesos y auditorias de gestión, con el fin de poder evaluar y analizar factores críticos que no generan valor al cliente de forma que se puedan implementar acciones correctivas para que tales factores sean eliminados o mejorados, logrando la eficiencia de procesos internos.

Una de las mayores ventajas para las ONG, es que la norma permite que la gestión de calidad se haga con el apoyo mismo de los clientes, es decir se ajuste a sus requerimientos y exigencias para hacer del producto o servicio más eficiente.

La gestión por procesos, con responsables e indicadores, es la forma de planificar la calidad de estas organizaciones bajo la ISO 9001, obteniendo un mayor control y optimización de su personal y recursos, apoyado con auditorias de gestión continuas que examinan y verifican estos procesos y su gestión, corrigiendo errores y promoviendo la mejora continua.

#### **3.2.4. Modelo de Calidad Total**

Los modelos de calidad total son instrumentos que utilizan las organizaciones para facilitar la adopción e implementación a las normas ISO 9000 y obtener una certificación, o para fines de contrataciones. Dentro de estos modelos de calidad total se encuentran varios de uso frecuente por las OSC, ONG, ONGD y demás organizaciones del tercer sector o no lucrativas, y son los siguientes:

- Modelo TQM
- Modelo de Deming
- Modelo de Malcom Baldrige
- Modelo Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral)
- Modelo Iberoamericano





**Ilustración 3.2: Modelos de Excelencia vs Calificación de Calidad**  
Elaborado por: Paúl Riera Álvarez  
Fecha: Abril 2016

#### 3.2.4.1. Modelo de calidad TQM

El modelo de calidad TQM, se originó en Japón, en la época de la postguerra de los años 50, con un proyecto realizado por el grupo JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros de Japón), cuya filosofía es la incorporación a la gestión de calidad total del personal interno, personal externo, clientes y stakeholders, de una organización, con el fin de garantizar la capacidad de producir bienes y servicios con calidad total. (Evans y Lindsay, 2007).

El modelo de calidad TQM, está conformado por un conjunto de estrategias de gestión, ajustadas a los objetivos y políticas de una empresa, con la finalidad de mejorar la calidad del producto o servicio y satisfacer los requerimientos de los diversos clientes. Las características del modelo TQM son las siguientes:

- Aplica el ciclo PHVA
- Mide los resultados a través de indicadores de gestión y control
- Implementa control de procesos
- Gestiona la cultura de calidad en toda la empresa.

### **3.2.4.2. Modelo de calidad de Deming**

El modelo de calidad de Deming se basa en el modelo TQM japonés, el cual fue creado en los años 50 por la JUSE, cuyo objetivo principal es el control de la calidad total en la organización, a través de la comprobación de sus resultados, satisfaciendo al cliente y stakeholders o grupos de interés. (Corces, 2006).

El control de la calidad total bajo el modelo de Deming, define su alcance, bajo los siguientes criterios:

- Políticas de calidad.
- Gestión de productos y servicios con innovación y desarrollo, diferenciados y con valor agregado.
- Actividades de mantenimiento y control de la calidad total.
- Implementación de herramientas de apoyo para gestionar la calidad, recursos, costos y el entorno.
- Gestión de recursos humanos.
- Mejoramiento continuo.
- Resultados y efectos.
- Planificación futura.

### **3.2.4.3. Modelo de calidad de Malcolm Baldrige**

El modelo de calidad de Malcolm Baldrige, se originó en los años 80 con la propuesta de la FUNDIBEQ, de estimular a las empresas hacia la calidad total, mediante la obtención de un premio en 1987, determinándose mejora de la calidad nacional Malcolm Baldrige.

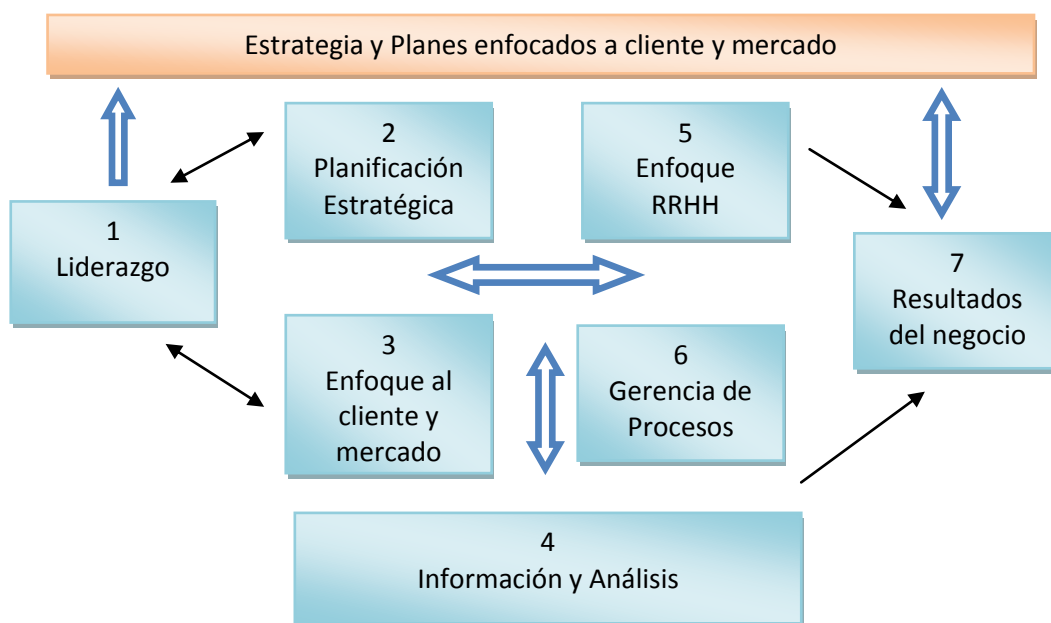
Las características de este modelo fueron las de mejorar las actividades de gestión y resultados a través de la comunicación y la transferencia de conocimientos con otras organizaciones del sector, para poder diseñar planes operativos y oportunidades de formación y capacitación.

El modelo de Malcolm Baldrige está enfocado a las organizaciones de todo tipo, cuyos puntos son:

- Optimizar la eficiencia y capacidades de las empresas.
- Promover la capacitación y autoformación del personal.
- Fomentar la calidad de la organización, productos y servicios, con valor agregado a clientes.

El control de la calidad total bajo el modelo de Malcolm Baldrige, define su alcance, bajo los siguientes criterios:

- Liderazgo: El liderazgo es aplicado por la dirección hacia su personal, cuyo objetivo es el desarrollo de valores, principios y estrategias para lograr una mayor participación de los stakeholders, creando productos y servicios con valor agregado a través de la innovación y capacitación, obteniendo desarrollo sustentable.
- Planificación estratégica: Permite el establecimiento de estrategias para cumplir con los planes operativos y sus objetivos, a través de la toma de decisiones de cambio y mejoramiento continuo satisfaciendo los requerimientos de los clientes.
- Enfoque al cliente y al mercado: El éxito de las organizaciones depende de la diversidad de conocimientos del personal para sentirse comprometido con el desarrollo y bienestar de la organización, la relación de la empresa con los clientes se enfoca en factores de calidad que conducen a la competitividad en el mercado. La optimización de la calidad en las organizaciones permite determinar la satisfacción del cliente y estabilidad en el mercado.
- Información y análisis: La evaluación se ejecuta a los datos, información y sistemas de análisis para ajustarse a las necesidades de los clientes, calidad de bienes y servicios.
- Desarrollo y dirección de los recursos humanos: Gestiona recursos de la empresa para lograr un mayor desempeño de los empleados logrando cumplir los objetivos corporativos de las organizaciones.
- Gestión de procesos: Es la administración en el levantamiento de la Información, en la orientación de actividades, dentro de la organización, analizando procesos críticos, mejorándolos para obtener eficiencia.
- Resultados: Se evalúa los resultados de la organización en las diferentes áreas claves que se enfocan al desarrollo y crecimiento de las áreas sean estas financieros recursos humanos, proveedores y a la vez evalúan resultados de los competidores.



**Ilustración 3.3: Modelo Malcolm Baldrige**  
Elaborado por: Paúl Riera Álvarez  
Fecha: Abril 2016

### 3.2.5. Modelo EFQM

El modelo EFQM, proviene de las palabras European Foundation for Quality Management, y fue creado por esta organización en Bélgica, durante el año 1988, conformada por la agrupación de 14 organizaciones bajo la vigilancia de la comisión de la Unión Europea, con el fin de que las empresas europeas sean más competitivas en el mercado a nivel nacional e internacional. En 1991 la EFQM crea un sistema de gestión a la calidad denominado Modelo EFQM de excelencia, cuyos criterios son los siguientes:

- Es un modelo guía, que no prescribe.
- Facilite el auto diagnóstico interno de las organizaciones.

Según estos criterios, se puede definir a este modelo como un sistema de gestión de calidad que busca satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, a través de la gestión de procesos. Para su implementación se requiere la identificación de los factores críticos que deben ser mejorados, evaluar estos puntos de mejora a través del uso de indicadores de calidad, siendo sus principios de excelencia los siguientes:

- Resultados equilibrados

- Valor agregado a clientes
- Liderazgo
- Gestión por procesos
- Gestión de recursos humanos
- Creatividad e innovación de productos y servicios
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad con desarrollo sostenible

### 3.2.5.1. Etapas de implementación

Las etapas de implementación del modelo EFQM de excelencia, son cuatro, y son las siguientes:

- **EFQM 200+: Enfoque a la excelencia institucional: autoevaluación:** En esta etapa el modelo EFQM, se enfoca a la excelencia, a través de la mejora continua de sus actividades , utilizando para ello el diagnóstico con autoevaluación interna, tomando en cuenta varios aspectos dentro de su filosofía y direccionamiento empresarial como son:
  - Misión, Visión y valores
  - Planificación estratégica
  - Evaluación del desempeño
  - Gestión de procesos
  - Gestión con el usuario y ciudadano
  - Planificación de Talento Humano
- **EFQM 300+: Benchmarking de desempeño:** En esta etapa el modelo EFQM, se enfoca a la excelencia, fomentando el compromiso en toda a organización hacia la calidad con excelencia, a través de un benchmarking de desempeño, en el cual se describe el nivel de gestión y acciones realizadas, y se proponen acciones d mejoramiento continuo como son:
  - Desarrollo de alianzas
  - Innovación de servicios

- Auditorías internas
  - Reingeniería de procesos
  - Gestión de calidad con ISO 9000
  - Gestión de productos y servicios
  - Segmentación y evaluación de clientes internos y externos
  - Políticas y procesos en la gestión de recursos humanos
  - Evaluación de la satisfacción de los empleados.
- 
- **EFQM 400+: Benchmarking de las mejores prácticas:** En esta etapa el modelo EFQM, se enfoca a la excelencia, madurando sus prácticas institucionales, utilizando como herramienta de apoyo el benchmarking comparando sus actividades de gestión y los resultados conseguidos con otras instituciones nacionales del mismo nivel.

Esta etapa requiere que se demuestre el mejoramiento continuo de sus resultados, y que a través de indicadores se verifique que la empresa esta ubicada entre las mejores del país. Para esta etapa la madurez cumplirá con los siguientes criterios:

    - Calidad en la comunicación estratégica
    - Calidad en la estructura organizacional
    - Evaluación con análisis de escenarios
    - Implementación del tablero de control
    - Practicar el concepto sixsigma a la calidad
    - Estructura de competencias centrales
    - Fomentar la inversión en las personas
  - **EFQM 500+: Premio a la excelencia:** En esta etapa el modelo EFQM, se enfoca a la excelencia, mejorando aquellas actividades realizadas en la etapa de maduración, utilizando el benchmarking comparando sus actividades de gestión y los resultados conseguidos con otras instituciones similares a nivel internacional, y definiendo el nivel de gestión en el que está ubicada.

En esta etapa, la organización, reporta informes de 32 subcriterios con su planificación y actividades, como también deberá demostrar un mejoramiento continuo de 5 años sobre resultados, y ubicarse entre las mejores instituciones a nivel internacional, y obtener la satisfacción total del público interno y externo de la empresa

Para esta etapa la eficiencia, se demuestra con el cumplimiento de los siguientes criterios:

- Desarrollar y ejecutar la responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Desarrollar y ejecutar alianzas estratégicas con otras empresas.
- Desarrollar y ejecutar planes de capacitación y autoformación de los empleados.
- Desarrollar y ejecutar la gestión de la cadena de valor entre clientes y logística de la empresa.

### **3.2.6. Otros Modelos**

Entre los otros modelos de gestión de calidad están las herramientas de apoyo o instrumentos de gestión como el Balanced Scorecard y el modelo Iberoamericano

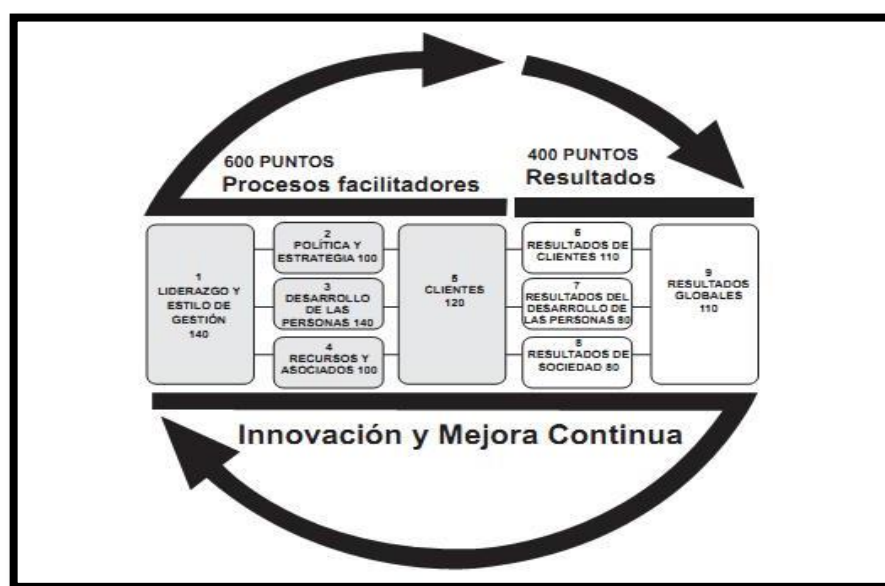
#### **3.2.6.1. Modelo Iberoamericano**

El modelo Iberoamericano se originó en el año 1999, creado por la FUNDIBEQ, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, el cual entrega un premio a la calidad, teniendo similitud con el modelo EFQM de excelencia, tanto en sus criterios como en su implementación. Así pues, el modelo iberoamericano cumple con los siguientes criterios:

- Liderazgo y estilo de gestión
- Política y estrategia
- Desarrollo de las personas
- Recursos y asociados
- Ciudadanos y clientes
- Resultados de clientes

- Resultados del desarrollo de las personas
- Resultados para la sociedad
- Resultados globales de la organización

Estos criterios se segmentan en dos categorías que son: procesos facilitadores y resultados, subdividiéndose en 28 subcriterios, como lo demuestra la siguiente figura:



**Ilustración 3.4: Modelo Iberoamericano**

Fuente: <http://www.fundibeq.org/>

Fecha: Abril 2016

### 3.2.6.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard enfocado a la gestión de calidad total, se originó en 1992 con sus creadores Kaplan y Norton, cuyo objetivo es desarrollar un sistema de gestión de calidad en la organización con el cual se implementen estrategias con indicadores de medición para facilitar la toma de decisiones.

La implementación de este modelo se realiza identificando los objetivos financieros, para establecer la visión de la empresa, luego se evalúa a los clientes con sus necesidades o requerimientos y finalmente se gestionan los procesos para el logro de estos objetivos ajustados a los clientes.



El Balanced Scorecard, contiene los siguientes criterios, que deben ser implementados en la organización:

- Desarrollo y aprendizaje continuo del personal (objetivos, indicadores, metas y planes de acción).
- Desarrollo organizacional (objetivos, indicadores, metas, y planes de acción.)
- Gestión de clientes (objetivos, indicadores, metas, y planes de acción.)
- Gestión Financiera (objetivos, indicadores, metas, y planes de acción.)

### **3.2.7. Modelos de calidad aplicados actualmente en las organizaciones de la sociedad civil**

En el ámbito del Tercer Sector, están apareciendo diferentes sistemas para la gestión de la calidad en ONG: guías de buenas prácticas, planes de calidad propios, auditorías de calidad/transparencia, adaptación de estándares (EFQM, ISO).

Para las organizaciones de la sociedad civil, y tomando como base la Fundación SIGVOL, las motivaciones para aplicar un modelo o esquema de calidad en sus procesos, son las siguientes:

- Mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión
- Mejorar la imagen institucional
- Incrementar confianza de los financiadores
- Requisito para obtener financiación (Municipios, Estado, Países extranjeros, ONGs nacionales y extranjeras)
- Introducir en el trabajo diario nuevos instrumentos de gestión
- Incrementar el número de socios o interesados
- Incrementar el número de voluntarios por primera vez
- Incrementar el número de voluntarios recurrentes
- Incrementar no donantes y financiadores
- Otras ONG también lo implantan

Cabe mencionar que en nuestro país, la implantación de los sistemas de gestión de calidad ha sido casi exclusivamente aplicada en empresas de manufactura, y de

prestación de bienes y servicios. El motivo de esta disertación es, como señalo una vez más, el extender la gestión de calidad a los procesos sociales de voluntariado en nuestro medio. Esta aplicación involucra un cambio de visión y sobretodo de filosofía en las organizaciones.

### **3.2.7.1. Ámbito de aplicación**

Las organizaciones de la sociedad civil, que funcionan como mediadoras entre las personas y el estado, entre las cuales están las organizaciones no lucrativas entre ellas las de carácter no gubernamental clasificadas en asociaciones y fundaciones universidades, colegios profesionales y organizaciones religiosas, actualmente desarrollan modelos de gestión de calidad, que se enfocan a mejorar su eficacia y eficiencia, a través de factores como el liderazgo, la gestión de recursos humanos, satisfaciendo las demandas y expectativas de los stakeholders o grupos de interés asociados con estas organizaciones.

Así pues estos modelos de gestión de calidad, permiten que estas organizaciones a más de proporcionar los un alto grado de eficiencia y eficacia, reúnan los requisitos necesarios para poder acreditarse financiamiento del sector público como del privado, incrementando la confianza de los financiadores, que toman en cuenta la gestión de calidad de estas entidades como requisito para obtener los recursos.

Finalmente, otro objetivo de estos modelos de gestión de calidad en las organizaciones de la sociedad civil, es la de incrementar el número de socios y el número de voluntarios, aplicando normas de gestión de la calidad en su organización interna, brindando confianza y transparencia de información.

En el Ecuador, actualmente los modelos de gestión de calidad para las organizaciones de la sociedad civil, enfocan sus esfuerzos para que estas entidades implementen a sus sistemas el mejoramiento continuo, orientación a cliente, la planeación estratégica, reingeniería de procesos, administración de riesgos, la innovación y la satisfacción de las necesidades y preferencias de los stakehodres o grupos de interés

Las normas y modelos de calidad aplicados en estas organizaciones, permiten que en un futuro estas califiquen, para obtener una certificación voluntaria que las beneficien para

poder acceder con mayor facilidad y rapidez a créditos de instituciones financieras como también a ser parte de los programas de apoyo de recursos por parte del Estado.

### 3.2.7.2. Tipos de modelos de calidad en las organizaciones de la sociedad civil

Actualmente, los modelos de calidad aplicados en las organizaciones de la sociedad civil, se explican en el siguiente mapa conceptual:



**Ilustración 3.5: Modelos de Calidad**  
**Elaborado por: Paúl Riera Álvarez**  
**Fecha: Abril 2016**

### 3.3. Norma ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001:2008, actualmente aplicada a las organizaciones de la sociedad civil, permite el mejoramiento de la capacidad de control de los procesos y producción de bienes y servicios, a través de la especificación de ciertos requisitos y principios que debe tener los sistemas de calidad. La norma ISO 9001:2008, permite que estas organizaciones, puedan certificarse luego de haber cumplido con estos principios, que le facultan ser capaces de satisfacer las expectativas de clientes y grupos de interés, así como de poder aplicar un sistema de mejoramiento continuo en su organización interna.

En el Ecuador el organismo que controla a los institutos de normalización es la Organización Ecuatoriana de Acreditación OAE, el cual controla y supervisa el bien

hacer de estas entidades como es el INEN, basándose en la leyes, tratados y convenios internacionales. Esta evaluación se realiza según las normas internacionales

### **3.3.1. Requisitos de la norma ISO 9001:2008**

Toda organización de la sociedad civil u organización sin fines de lucro, debe cumplir con cinco requisitos que exige esta norma, que son:

1. Sistema de Gestión de Calidad
2. Responsabilidades de la Dirección
3. Gestión de Recursos
4. Prestación del Servicio
5. Medición, Análisis y Mejora

Las OSC, para poder implementar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008, deberán previamente realizar un diagnóstico de sus procesos basándose en esta norma, y de esta forma satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y grupos de interés. Con el diagnóstico las OSC, podrá conocer su estado actual dentro de la gestión de calidad y aplicar mejoras a sus puntos críticos de control.

El diagnostico bajo ISO 9001:2008, se realiza con una evaluación del cumplimiento de los requisitos que exige esta norma, expuestos anteriormente, calificando cada uno en base a una escala de puntuaciones, obteniendo un promedio total, que refleje el grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008, lo que permitirá establecer planes de actuación correctivos para mejorar aquellos puntos de incumplimiento.

Los planes de acción comúnmente ejecutados para mejorar aquellos puntos en el que las OSC tienen deficiencia de calidad, son los siguientes:

- Elaboración del Manual de Calidad
- Diseño de un Manual de Políticas de Calidad
- Desarrollo de mapas de procesos, flujos de procesos de la organización basados en la norma ISO 9001:2008.
- Generar un sistema de documentación eficiente con el cual se logre la estandarización de procesos, el control de gestión y la mejora continua.

- Supervisar y monitorear la correcta aplicación de los controles a los procesos definidos en el sistema de gestión de calidad bajo la ISO 9001:2008.

### 3.3.2. Principios de la Norma ISO 9001:2008

Los principios del sistema de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, que son aplicados a las organizaciones de la sociedad civil son los siguientes:

1. Orientación al Cliente
2. Liderazgo
3. Participación del Personal
4. Enfoque de Gestión por Proceso
5. Enfoque de Sistema para la gestión
6. Mejora Continua
7. Enfoque basado en Hechos y Datos para la Toma de Decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los Proveedores

#### 1. Orientación al Cliente

Para concretar este principio las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), deberán evaluar las necesidades actuales y futuras de sus clientes y stakeholders utilizando diversas herramientas de diagnóstico, además se tendrán que satisfacer sus requisitos, y proporcionar valor agregado que se consigue al haber superado las expectativas de los clientes.

#### 2. Liderazgo

El liderazgo implementado en las OSC, se ejecuta con el fin de que todo el personal interno de la entidad se involucre en sus objetivos a corto y largo plazo, para lo cual los líderes en cada área o departamento deberán establecer metas y propósitos para ser

alcanzados en un tiempo predeterminado, valiéndose de una planificación por objetivos apoyados con un cronograma de trabajo, sistematizando acciones, responsables e indicadores, de donde un buen ambiente organizacional será la clave para un alto desempeño de sus ejecutores.

### **3. Participación del personal**

La participación de personal se logra con el eficiente desempeño de las actividades y tareas y el desarrollo de competencias que se enfocarán al beneficio de la organización.

### **4. Enfoque de Gestión por Proceso**

Se define una estructura por procesos de aquellas actividades y sus recursos para lograr resultados más eficaces.

### **5. Enfoque de Sistema para la gestión**

Este principio de calidad ISO establece que las OSC deberán ser capaces de identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, promoviendo la eficacia y eficiencia de la entidad, para el logro de los objetivos.

### **6. Mejora continua**

La mejora continua en las OSC, se realiza mediante la aplicación de métodos y herramientas de mejoramiento continuo con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a corto y largo plazo.

### **7. Enfoque basado en Hechos y Datos para la Toma de Decisiones**

La evaluación, análisis e interpretación de los datos e información del sistema de calidad de la OSC, permitirán la toma de decisiones más acertadas por la Dirección de cada entidad.

### **8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los Proveedores**

Este principio, se concreta con la generación de valor agregado que beneficie mutuamente a ambas partes.

### **3.3.3. Beneficios**

Con el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008, las OSC podrán optar para una certificación o para fines de contratación, obteniendo beneficios dentro de su organización como las siguientes:

- Incremento de confiabilidad y satisfacción para los clientes.
- Mejora consistente del producto o servicio.
- Ahorros significativos, por reducción de gastos, devoluciones y desperdicios.
- Incremento de la productividad y competitividad.
- Reconocimiento externo de la calidad

### **3.3.4. Norma ISO 9001:2015**

Las OSC actualmente pueden aplicar la norma ISO 9001:2015, con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia en la calidad del servicio al cliente. Luego de aplicar la ISO 9001:2008 la nueva ISO 9001:2015, mejora sus requisitos básicos, con carácter genérico, y más estandarizado, resumiendo sus principios en 6 puntos clave que son:

#### **1. Documentación**

La nueva norma ISO 9901:2015, aplicada a las OSC, establece la aplicación de controles a documentos y registros, con el fin de reducir el riesgo de obsolescencia y desactualización en sus formatos, esquemas y diseños. Además esta documentación y registros deberán ser comprobada su legalidad, como también sujetos a revisiones continuas y verificación de su elaboración.

La norma ISO 9001:2015, establece el diseño e implementación de procedimientos de control tanto para documentación como para registros por separado. Estos documentos y registros son los siguientes:

- Declaración documentada de una política de la calidad y de los objetivos de la calidad
- Manual de calidad
- Procedimientos documentados
- Registros
- Documentos, instrucciones técnicas necesarios para poder planificar, desarrollar y controlar los distintos procesos de la organización

## **2. Organización**

El requisito de organización en la nueva norma ISO 9001:2015 presenta cambios para ser aplicados por las OSC, tales como: aumento de requisitos para el Liderazgo dentro de la dirección de la entidad, caracterizado por los siguientes aspectos:

- Política y proceso enfocados espáticamente a la gestión de calidad total
- Gestión de riesgos
- Garantía de recursos
- Impulso a la mejora continua

El liderazgo es la estrategia para la eficiencia en la organización, en donde la norma ISO 9001:2015, presenta algunas mejoras a las ya establecidas en la anterior norma ISO 9001:2008, que son las siguientes:

- Analizar el macroambiente y microambiente que pueden afectar a la gestión de la calidad y sus resultados.
- Analizar y revisar de forma continua el nivel de satisfacción, necesidades y expectativas futuras de los stakeholders y clientes, tales como voluntariado, entidades financiadoras, socios, empleados, clientes, entre otros.
- Analizar el grado nivel de impacto de los clientes en el sistema de gestión de calidad.

## **3. Recursos**

Los cambios aplicados a los recursos según la nueva norma. Son los siguientes:



- Las OSC gestionarán los recursos suficientes para poder poner en marcha su sistema de gestión de calidad con desarrollo sostenible aumentando así la satisfacción del cliente.
- Las OSC promoverán la capacitación y autoformación dentro del personal para incrementar el grado de desempeño por competencias.
- Las OSC deberán gestionar un adecuado ambiente de trabajo, para aumentar la motivación e integración del personal, en el desarrollo de sus actividades, garantizando que el servicio sea óptimo para los clientes.
- Las OSC gestionarán la infraestructura de recursos necesaria para brindar excelencia en el servicio al cliente. Esta infraestructura pueden ser recursos de TIC's, hardware, software, transporte y comunicaciones.



Ilustración 3.6: Contexto de la Organización

Fuente: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/01/29/iso-90012015-contexto-de-la-organizacion/>  
Fecha: Abril 2016

#### 4. Prestación servicios

La prestación de servicios como requisito de calidad determinado por la Norma ISO 9001:2015, establece novedades como las siguientes:

- Diseñar procesos secuenciales e integrados que demuestren el sistema de gestión de calidad.
- Definir la metodología para el seguimiento / monitoreo, medición y análisis de los procesos de calidad diseñados.

- Establecer una lista de requisitos definidos por el cliente.
- Determinar los requisitos legales y los que la OSC considere necesario.
- Establecer una adecuada comunicación organizacional de carácter externo con el empleo de medios de comunicación de vanguardia para dar a conocer al cliente todo lo relacionado con el servicio que brinda la entidad.
- Establecer la planificación y procedimientos de control para el diseño y desarrollo del servido.
- Las OSC desarrollaran procesos de evaluación para seleccionar a los proveedores de sus servicios, en base a los parámetros y requerimientos de la entidad.
- Realizar un plan de seguimiento y control para el servicio prestado por la OSC, con el fin de validar el grado de satisfacción de los servicios con los requisitos establecidos.

## **5. Instalaciones**

Con respecto a instalaciones, la nueva norma ISO 9001:2015, no establece cómo se debe presentar las instalaciones, pero sí determina que de forma general las OSC deberán adecuar sus espacios y áreas en función del servicio que brindarán los clientes, a fin de que sus necesidades y expectativas sean satisfechas.

## **6. Medición, análisis y mejora**

La medición, análisis y mejora en la nueva ISO 9001: 2015, presenta algunas ventajas en comparación de la versión anterior, como son las siguientes:

- Las OSC, deberán realizar un plan de seguimientos, medición, análisis y mejorar con el fin de demostrar el grado de satisfacción por el servicio prestado a clientes y de esta forma aumentar la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Las OSC, implementara programas de evaluación continuos para conocer la satisfacción de clientes con el servicio prestado.
- La OSC, deberá crear un área de auditoría o disponer de un profesional auditor con experiencia que realice el examen y validación del sistema de calidad, utilizando la

documentación específica pertinentes para tal tarea, registrando en libros de la empresa.

- Las OSC tienen que elaborar el plan de seguimiento y medición del servicio brindado y calificar el grado de cumplimiento con los requisitos establecidos.
- Las OSC tienen que tomar acciones para eliminar las causas de no conformidades y de no conformidades potenciales.
- Las OSC, tienen que diseñar e implementar una gestión de riesgos con acciones correctivas y preventivas para que el servicio sea eficiente.

En resumen, la norma ISO 9001:2008 y la norma ISO 9001:2015 presentan las siguientes características en general:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<b>1. Objeto y campo de aplicación</b>	1. Alcance
<b>2. Normas para la consulta</b>	2. Referencias normativas
<b>3. Términos y definiciones</b>	3. Términos y definiciones
<b>4. Sistema de gestión de la calidad</b>	4. Contexto de la organización
<b>5. Responsabilidad de la dirección</b>	5. Liderazgo
<b>6. Gestión de los recursos</b>	6. Planificación
<b>7. Realización del producto</b>	7. Soporte
<b>8. Medición, análisis y mejora</b>	8. Operaciones
	9. Evaluación de desempeño
	10. Mejora

### 3.3.5. Principales cambios en la norma ISO 9001:2008, con respecto a la versión 2000

La Norma ISO 9001:2008, fue presentada en Octubre del 2008, cuyos cambios no son relevantes, cuyo impacto en las organizaciones depende si estas la adoptan o no para conseguir mayor valor agregado al cliente. Estos cambios se enfocan en la corrección de desviaciones presentadas por la ISO 9001:2000, principalmente en tres situaciones que son:

1. Mayor claridad en las definiciones de la norma.

2. Mayor facilidad para interpretar y utilizar conceptos.
3. Mayor consistencia y ajuste con la ISO 14001:2004.

Las principales modificaciones realizadas en la norma ISO 9001:2008 respecto a la ISO 9001:2000, le aseguran mayor eficiencia y transparencia en la gestión de procesos, con satisfacción al cliente, siendo en resumen las siguientes:

	CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA NORMA				
REQUISITOS LEGALES DEL PRODUCTO  Clausula 1	REQUISITOS DEL SISTEMA  Clausula 4	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN  Clausula 5	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS  Clausula 6	REALIZACIÓN DE PRODUCTO  Clausula 7	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA  Clausula 8
1.1 –Cambios en el Alcance: Aclaración de que "producto" también incluye producto intermedio. Explicación de los requisitos legales, reglamentarios y legales	5.1 Cambios en los requisitos generales: Se aclara forma explícita que en los procesos de subcontratación por ejemplo los de outsourced se tienen que aplicar diferentes tipos de control.  Además se aclara que los procesos	5.5.2 Cambios en el Representante Administrativo: Explicación clara y precisa acerca de que el representante de la alta dirección deberá ser un miembro de la Gerencia General en la organización. Es decir que representará tanto a la Dirección como a	6.2.1 Cambios en los Recursos Humanos: Explicación clara y precisa sobre el cumplimiento de requisitos de competencia para el personal interno y externo que estructura el SGC.	7.2.1. Cambios en los procesos Relacionados con el Cliente: Se aclaran las acciones postentrega del servicio, garantías concedidas, obligaciones contenidas en el contrato y servicios suplementarios.	8.2.1.Cambios en la satisfacción del cliente: Se agregan notas para explicar el monitoreo de la percepción de los clientes y stakeholders

	de subcontratación están alineados con la cláusula 7.4 acerca de las compras, en donde se manifiesta que la organización deberá incluir estos procesos en el SGC.	la Gerencia General.			
	4.2.1 Cambios en la documentación: Se da una explicación clara y precisa acerca de los registros y documentos necesarios, estos últimos, con su combinación, e donde cada uno de estos deberán cubrir todos los procedimientos de		6.4 Cambios en el entorno de trabajo: Explicación clara y precisa sobre las condiciones de trabajo.	<b>7.3.1.</b> Cambios en Diseño y Desarrollo: Explicación sobre el examen, verificación y validación del diseño y desarrollo, aclarando que conforme a las necesidades de las empresas, estas se	1.2.3. Cambios en el monitoreo y medición de los procesos: Se agregan notas para explicar el uso de métodos, y análisis de impactos ajustado a los requisitos del producto y

	la ISO 9001.			pueden elaborar y registrar por separado o combinadas.	efectividad del SGC.
	4.2.3 Cambios para el control de Documentos: Se da una aclaración específica sobre la obligación de llevar el control de documentos externos.			7.3.3. Cambios en los Productos de Diseño y Desarrollo: Explica acerca de cómo realizar con eficiencia la producción y provisión de servicios así como la custodia del producto.	
	4.2.4 Cambios en el control de Registros: Los cambios son solo de edición y esquemas			7.5.3. Cambios en Propiedad del Cliente: Se explica acerca de la	

				propiedad intelectual y datos personales	
				7.6. Retitulada: Control de equipo de monitoreo y medición: Se explica acerca de la importancia del uso de software de gestión instalado en una computadora / servidor	



## ANÁLISIS

Los cambios se efectuaron refiriéndose a que los requisitos de la ISO 9001:2008 deberán estar claramente descritos en el manual de calidad, así como el sistema de gestión de calidad de la organización, tomando en cuenta las excepciones ampliadas, en base a la naturaleza del proceso a certificar.

En esta nueva versión, se aclara la necesidad de que la organización aplique en cada departamento o sección dentro de la estructura organizacional, todos los procedimientos contenidos en la ISO 9001:2008, siendo los más importantes el control de documentos y control de registros. Bajo el control de documentos, la norma, dispone que se deberá cumplir con el procedimiento de producto no conformes, justificando con un seguimiento de evidencias documentales, y que en tales procedimientos se hayan aplicado acciones correctivas, confirmando con esto la eficiencia del SGC.

Refiriéndose a los productos no conformes, los procedimientos aplicados, sustentados bajo esta norma serán: la toma de acciones correctivas para eliminar la no conformidad, autorizar su utilización, cuando lo aprueba una autoridad dentro de la dirección, o cuando sea comprobada su aplicación por el cliente las acciones correctivas aplicadas, pueden ser las necesarias para eliminar la no conformidad, y por último aplicando acciones para mitigar los efectos de la no conformidad, al momento de la postentrega cuando el cliente los ha utilizado.

Se dispone que la organización deba medir el grado de cumplimiento de los objetivos corporativos establecidos dentro de su plan anual operativo o planificación estratégica, considerando cada departamento, unidad o sección al interior de la entidad, cuyos resultados deberán ser transferidos para la revisión por parte de la alta dirección.

Un cambio muy importante, dentro del control de documentos es la identificación y validez de documentos externos utilizados por los miembros de la alta dirección para el buen funcionamiento del SGC, al igual que la medición del cumplimiento de los procesos de clientes externos y stakeholders relacionados con los productos y servicios de la empresa. También, se hace relativa la importancia de la competencia laboral de los participantes del SGC, a través de la evidencia documental.

Finalmente, se concluye que dentro de esta comparativa entre la versión 2000 y la 2008 de la ISO 9001, no se hicieron cambios a los 8 principios de gestión de calidad, el enfoque de los procesos, se mantiene su carácter genérico y su flexibilidad en la utilización de todo tipo de empresas entidades u organizaciones del sector público, privado o de las OSC, ONG, ONGD, entre otras, sigue siendo comparable con la ISO 14001:2004, y su consistencia se mantiene con la ISO 9004.

### **3.3.6. Características Generales de la Norma ISO 9001:2008, orientado a la gestión de procesos sociales**

La norma ISO 9001:2008 aplicada a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), y en general a todo proceso social, tiene como característica principal la gestión de documentación al interior de cada organización, utilizando como herramienta el Manual de gestión de la calidad, el cual permite la funcionalidad del sistema de gestión de calidad a través del recurso humano, logrando la eficiencia y eficacia de los productos y servicios ofrecidos, en beneficio de los clientes y stakeholders, satisfaciendo así, sus requerimientos y expectativas futuras.

La ISO 9001:2008, y su manual de gestión de la calidad, es un documento guía, en el que se presenta información de los procesos de calidad necesarios para que los productos o servicios producidos garanticen que el sistema de gestión de calidad de la organización es efectivo, en cuyo contenido, se toma en cuenta lo siguiente:

- Alcance
- Políticas y Objetivos de Calidad
- Gestión de procesos, y sus interrelaciones o interacciones

El manual de gestión de la calidad, beneficia al personal de la entidad social, con el conocimiento necesario para que cumpla con los objetivos de calidad en cada área dentro de la organización, ajustados a los planes operativos anuales o planificación administrativa estratégica, creada en cada departamento, permitiendo establecer un plan de seguimiento de los controles de calidad aplicados, supervisando y verificando que lo realizado este conforme con lo que se dispuso en el manual.

La norma ISO 9001:2008, a más de la documentación, presenta otras características de importancia que son:

1. Calidad enfocada a procesos de tipo tangibles, y procesos intangibles, como son las actividades de voluntariado, y que son objeto de estudio en la presente disertación.
2. Estandarización de procesos, y control del sistema de gestión de calidad utilizando toda la documentación necesaria.
3. Calidad basada en tecnología para hacerla más eficiente y confiable para los clientes.
4. Calidad garantizada bajo procesos de medición, con el uso de indicadores
5. Evaluación de los procesos de calidad con metodología y técnicas eficientes.
6. Procesos de calidad clasificados en:
  - Procesos de gestión, enfocados al direccionamiento estratégico de la entidad.
  - Procesos con valor agregado al cliente o usuario.
  - Procesos de comunicación organizacional enfocados en la eficacia del sistema de gestión de calidad.
  - Procesos de gestión de recursos, como soporte a los procesos con valor agregado y procesos clave. (publico interno).
  - Procesos de capacitación y formación en gestión de calidad bajo ISO 9001:2008 dirigida al personal
  - Proceso de medición, análisis y mejora, con técnicas de diagnóstico y evaluación de la información, para la eficiencia y eficacia.
7. Implementación de un plan de acción para alcanzar resultados planificados y mejora continua

Por tanto los beneficios que ofrece la norma ISO 9001:2008 en la gestión de procesos sociales realizados por las OSC son los siguientes:

- Satisfacer los requerimientos y expectativas futuras de los clientes y stakeholders.
- Generar procesos con valor agregado.
- Realizar mediciones en el cumplimiento de los procesos y sus resultados.
- Aplicar la mejora continua

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN**

En este capítulo se presenta una propuesta del modelo de gestión para los procesos de la fundación SIGVOL, basado en la norma ISO 9001:2008, utilizando la herramienta PowerDesigner, con modelado UML. Esta nueva estructura tiene el objetivo de enfocar las actividades tanto administrativas como operativas de la fundación hacia un esquema de procesos, alineados a la norma ISO.

#### **4.1. Reingeniería de Procesos**

La reingeniería de procesos consta de un concepto macro: el rediseño de procesos mejorados, en donde se realiza un análisis y levantamiento de procesos.

##### **4.1.1. Rediseño de Procesos Mejorados**

El rediseño de procesos mejorados necesario además la propuesta de un nuevo mapa de procesos en donde sean considerados los nuevos procesos de gerencia, habilitantes, creadores de valor y creadores de ventajas competitivas.

###### **4.1.1.1. Análisis de los procesos**

El levantamiento de procesos realizado en el capítulo 1 de esta disertación, permitió establecer los requerimientos de la reingeniería de procesos, de los cuales parte el rediseño de procesos mejorados para la Fundación SIGVOL de la ciudad de Quito. Para llegar al rediseño de estos procesos es necesario partir de los factores críticos o puntos clave responsables de los problemas más relevantes dentro de la cadena de valor de esta empresa.

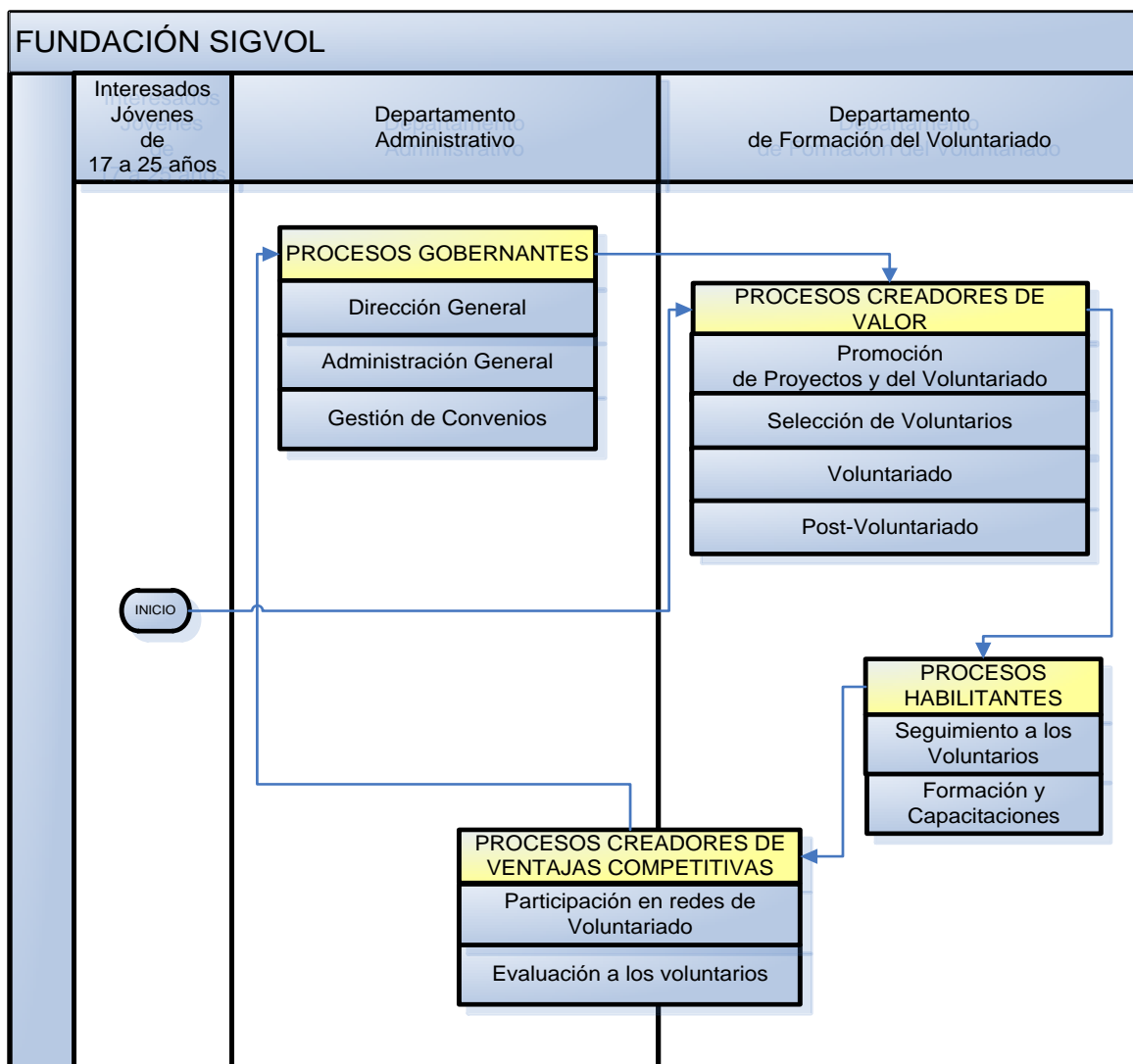
Estos factores críticos o puntos clave dentro de los procesos operacionales de la fundación, se obtienen después de realizar, un estudio detallado de cada uno de estos procesos, para luego identificar los problemas que se suscitan en estos procesos, y de esta forma poder presentar oportunidades de mejora con acciones preventivas y correctivas, dentro de la fundación.

A continuación, se presenta un diagnóstico del levantamiento de procesos, realizado en el capítulo 1 de esta disertación:

- **Levantamiento de Procesos**

Para identificar los procesos según la norma ISO 9001:2008, se tomaron en cuenta aquellos que son relevantes dentro de las actividades de la fundación, es decir aquellos que agregan valor al cliente, cuyos objetivos son la satisfacción de los beneficiarios, la calidad del servicio y cumplir con la misión y estrategia de la fundación, para lo cual se esquematizo dos macro procesos, que son Procesos administrativos y Procesos de formación de voluntariado.

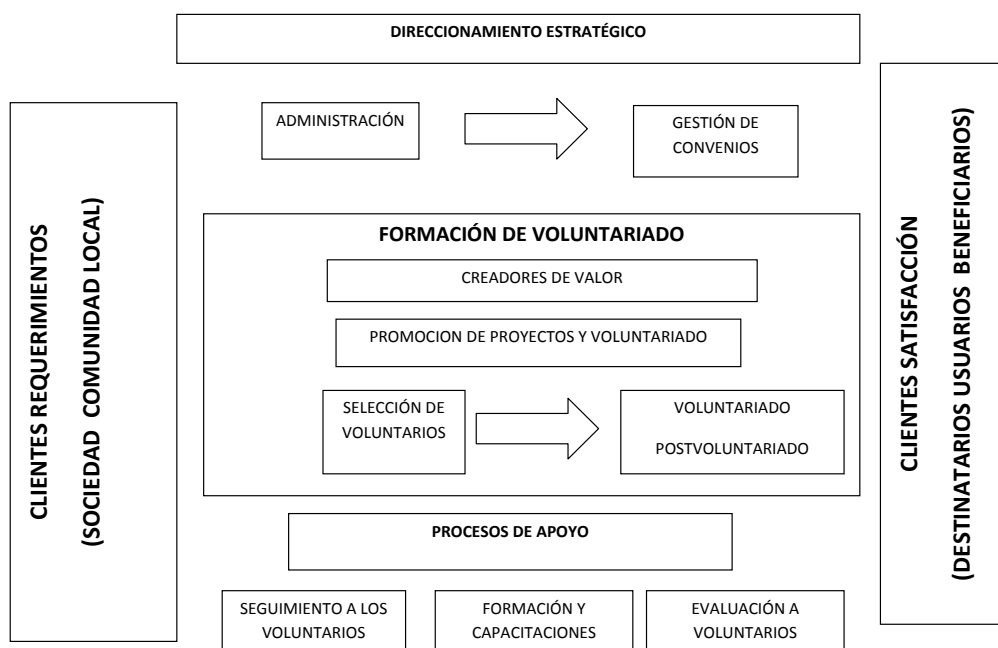
Según el esquema general de macroprocesos de la fundación SIGVOL, se resumen los siguientes procesos y subprocesos:



Luego de realizado el levantamiento de procesos, se presenta el mapa de procesos y sus responsables dentro de la fundación, que serán la base para el análisis de los factores críticos y problemas o debilidades en estos procesos.

- **Mapa de Procesos**

El mapa de procesos actual de la fundación SIGVOL, detallado en el capítulo 1 de la presente disertación, enfoca cuatro procesos principales que son: 1) procesos de gerencia, 2) procesos creadores de valor, 3) procesos creadores de ventajas competitivas y 4) procesos habilitantes o de apoyo.



**Ilustración 4.1: Mapa de procesos actual de la Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2016

- **Responsables de los procesos**

Dentro de los responsables de los macroprocesos tenemos a TARIKUNA encargada de los procesos administrativos de la Fundación SIGVOL y WALTWARTS, responsable de los procesos de formación de voluntariado.

- **Análisis**

### *Procesos de Gerencia*

Dentro del nivel gerencial son tres los macro procesos: Dirección General, Administración General y Gestión de Convenios.

- **Dirección General**

La dirección general es el responsable de que todos los procedimientos y actividades dentro de la fundación, se realicen con eficiencia y eficacia, y que los resultados de sus operaciones tengan desarrollo sostenible. Sus responsables son el directorio y el director general.

- **Administración General**

La administración general, es el macro procesos encargado de elaborará la planificación operativa con objetivos y actividades tanto internas como externa, al igual, que se encarga de socializar estas actividades, así como la normativa y reglamentos de la Fundación. El responsable de este Macro procesos es la administradora general.

- **Gestión de Convenios**

La gestión de convenios se el macroproceso encargado de diseñar programas de captación de donantes, evaluando ONG y ONGD. El responsable de este macro procesos es el Director General.

### *Procesos Creadores de Valor*

Dentro de los procesos creadores de valor, se agrupan cuatro macro procesos, que son: Promoción de proyectos y de voluntariado, Selección de voluntarios, Voluntariado y Post voluntariado.

- **Promoción de proyectos y de voluntariado**

Este macro proceso es el encargado de diseñar y presentar el plan de acción de promoción de proyectos, a través de distintas herramientas publicitarias. El área responsable es la de voluntarios.

- **Selección de voluntarios**

Este macroproceso es el encargado de la gestión de selección de voluntarios cuyas edades están entre 17 a 25 años, para los proyectos de la fundación SIGVOL, a través de una entrevista, mediante la cual se elabora el perfil psicológico (actitudes y aptitudes) del entrevistado y según sus resultados se eligen a los “mejores” voluntarios. Los responsables de este macro procesos es el área de voluntarios.

- **Voluntariado**

Este macroproceso lo dirige el área de voluntarios, en donde se realizan las capacitaciones humanas, técnicas y demás actividades formación para los diferentes proyectos.

- **Post voluntariado**



Este macro proceso es manejado por el área de voluntarios en el área administrativa, en donde se organizan eventos de reencuentro de postvoluntarios, para lo cual se canalizan los recursos económicos, de infraestructura y actividades varias para desarrollar estos eventos, luego del cual se contacta a los postvoluntarios y a través de la ejecución de recursos, se entrega pasantías laborales en la fundación.

### *Procesos Habilitantes*

Dentro de los procesos habilitantes, se reconocen dos macroprocesos que son: seguimiento a los voluntarios y formación y capacitaciones.

- **Seguimiento a voluntarios**

Este macroproceso es ejecutado por el área de proyectos en donde se realiza el seguimiento de voluntarios antes y durante el proyecto a través de llamadas telefónicas, emails, y con coordinación de transporte hacia el proyecto, al igual que la realización de charlas psicológicas durante el proyecto.

- **Formación y capacitaciones**

La formación y capacitación es un macroproceso realizado por el área de proyectos en donde se coordinan charlas informativas y capacitaciones técnicas sobre aspectos y contenidos del proyecto que se está realizando.

### *Procesos Creadores de Ventajas Competitivas*

Dentro de los procesos creadores de ventajas competitivas, encontramos dos macroprocesos participación en redes de voluntariado y evaluación a los voluntarios.

- **Participación de redes de voluntariado**

Su función es elaborar leyes, estatutos y reglamentos basados en la legislación del país y a lo establecidos por las redes del voluntariado, proporcionando proyectos de desarrollo social cuyos responsables directos, es la Asamblea General SIGVOL y el Directorio SIGVOL.

- **Evaluación a los voluntarios**

La función de este macroproceso es evaluar a los voluntarios luego de concluido el proyecto, entregando un certificado de fin de proyecto.

#### **4.1.1.2. Identificación de factores críticos**

Según la ISO 9001:2008, luego de haber realizado el mapa de procesos y analizada su estructura se procede a detectar los procesos clave en la gestión tanto administrativa como de formación de voluntariado, para luego establecer objetivos e indicadores que medirán la efectividad de estos proceso clave.

Para seleccionar los procesos clave se consideraron aquellos que tienen un gran impacto sobre los resultados de la fundación, es decir aquellos que generan valor los cuales satisfacen los requerimientos y expectativas de clientes y stakeholders, con son beneficiaros, voluntariado, proveedores, ONGs, etc. Como otra característica de estos procesos clave, es que estos son parte de la ventaja competitiva de la fundación, siendo considerados como parte medular de la organización.

A continuación los siguientes procesos clave de la fundación SIGVOL:

- Promoción de Proyectos y del Voluntariado
- Selección de Voluntarios
- Voluntariado
- Post-Voluntariado
- Seguimiento a los Voluntarios
- Formación y Capacitaciones
- Evaluación a los voluntarios
- Participación en redes de voluntariado

#### **4.1.1.3. Identificación de problemas**

Según la ISO 9001:2008, luego de identificado los procesos clave dentro del mapa de procesos de la fundación SIGVOL, se procede a detallar los problemas existentes en los

procesos clave u operativos de esta entidad de acción social, para lo cual se requiere estructurarlos según el área donde se generó el problema

PROCESOS CLAVE O FACTORES CRÍTICOS	ÁREAS RESPONSABLES	PROBLEMAS EXTERNOS EN LA FUNDACIÓN	PROBLEMAS INTERNOS A LA FUNDACIÓN
<b>Promoción de Proyectos y del Voluntariado</b>	<p>ÁREA DE VOLUNTARIOS</p> <p>ADMINISTRACIÓN GENERAL</p>	<p>Limitantes de la apertura a espacios diversos para buscar voluntarios</p> <p>Material publicitario de mala calidad</p> <p>Retraso en el pago a proveedores de material publicitario.</p> <p>Poco interés de los medios de comunicación con respecto a dar a conocer el voluntariado de conciencia social</p> <p>La propuesta de voluntariado a no ser bien entendida no es apoyada lo suficiente (política, financiamiento, facilidades).</p> <p>El compromiso y responsabilidad de las instituciones que trabajan con SIGVOL es insuficiente y desorganizado</p>	<p>Retraso en el diseño del plan de acción debido a falta de información de otras instituciones cooperadoras dentro de la red.</p> <p>Falta búsqueda proyectos de mayor diversidad manteniendo criterios</p> <p>No se han definido políticas para el manejo de la información digital en la fundación</p>
<b>Selección de Voluntarios</b>	ÁREA DE VOLUNTARIOS	Falta capacidad de adaptación a la realidad de proyectos donde van a trabajar los voluntarios	<p>La base de datos de proyectos y voluntarios es limitada y se encuentra actualmente desactualizada.</p> <p>Los reportes mensuales, trimestrales, anuales, y por período de tiempo específico, no son generados automáticamente por un sistema que maneje la base de datos, sino manualmente</p>
<b>Voluntariado</b>	<p>ÁREA DE PROYECTOS</p> <p>ÁREA DE VOLUNTARIOS</p>		<p>Mal proceso de inducción</p> <p>Muchos cambios a nivel de personal, afecta continuidad</p> <p>Los documentos generados por el equipo de trabajo de la Fundación son, en algunos casos inaccesibles y en otros casos se encuentran duplicados en los equipos de la red.</p>

<b>Post-Voluntariado</b>	<p>ÁREA DE VOLUNTARIOS</p> <p>ADMINISTRACIÓN GENERAL</p>	Abrir pasantías de trabajo a postvoluntarios sin tener el suficiente recursos económicos para solventar los gastos de personal	<p>Falta de espacio físico para organizar eventos de reencuentro de postvoluntarios.</p> <p>Problemas por falta de tecnología para agilizar comunicación con post voluntarios.</p>
<b>Seguimiento a los Voluntarios</b>	ÁREA DE PROYECTOS		No se han definido políticas para el manejo de la información digital en la fundación
<b>Formación y Capacitaciones</b>	<p>ÁREA DE PROYECTOS</p> <p>ÁREA DE VOLUNTARIOS</p>	Las capacitaciones del voluntariado son las mismas y no hay una secuencia a los temas iniciales	<p>Espacio físico reducido para ejecutar charlas formativas y programas de capacitación al voluntariado.</p> <p>No se renuevan temas de capacitación para voluntarios.</p>
<b>Evaluación a los voluntarios</b>	<p>ÁREA DE PROYECTOS</p> <p>ÁREA DE VOLUNTARIOS</p>	Abrir frentes de trabajo sin una evaluación adecuada del personal y sus capacidades	Criterios de evaluación poco técnicos
<b>Participación en redes de voluntariado</b>	DIRECCIÓN GENERAL	Existe poca inserción de voluntarios y voluntarios en los proyectos de desarrollo de SIGVOL con organizaciones dentro de la red de voluntariados	Poco apoyo a grupos de movimientos de base y proyectos comunitarios que funcionan a través de redes de voluntariado nacional

#### 4.1.1.4. Identificación de indicadores de gestión

Los procesos clave o procesos operativos en el departamento de formación de voluntarios, actualmente no poseen ningún tipo de indicadores de gestión que permita medir la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, por tal razón se hace necesario en la etapa de mejoramiento dentro de la reingeniería de procesos, implementar los indicadores de gestión necesarios para realizar esta tarea, basados en la ISO 9001:2008.

#### 4.1.1.5. Identificación de oportunidades de mejora

Según la ISO 9001:2008, la identificación de oportunidades de mejora son aquellas soluciones factibles a los objetivos de cada procesos clave u operativos detectados en el mapa de procesos antes analizado, cuyos responsables son el director general y la administradora general de SIGVOL.

Estas oportunidades luego, se priorizan en base al tiempo que lleva su implantación y al valor agregado que representan al cliente. Para su desarrollo, la identificación de oportunidades de mejora en la fundación SIGVOL, utiliza como herramienta de apoyo la Matriz de Oportunidades de Mejora (Ver Anexo 1) en donde se segmentan las mejoras para cada problema hallado en los procesos críticos de la fundación, antes descritos.

Luego de desarrollar la matriz de oportunidades de mejora a los seis procesos críticos establecidos anteriormente, se plantearon 47 mejoras para 26 problemas encontrados en los 6 procesos críticos de formación de voluntariado en la fundación SIGVOL. Las mejoras identificadas en la matriz, se priorizaron en función del valor agregado que ellas representan para el cliente, siendo 6 oportunidades de mejora seleccionadas, las mismas que se representan en la siguiente matriz de priorización de oportunidades de mejora.

- **Matriz de Priorización de Oportunidades de Mejora**

ÁREAS	PROCESOS CLAVE O FACTORES CRÍTICOS	PROBLEMAS / CAUSAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<b>ÁREA DE VOLUNTARIOS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>	Promoción de Proyectos y del Voluntariado	Existe poca inserción de voluntarios y voluntarios en los proyectos de desarrollo de SIGVOL con organizaciones dentro de la red de voluntariados.	El director general deberá generar lineamiento y políticas sobre cooperación, expansión y visibilización del voluntariado
<b>ÁREA DE VOLUNTARIOS</b>	Selección de Voluntarios	Falta capacidad de adaptación a la realidad de proyectos donde van a trabajar los voluntarios	Realizar procesos de selección de voluntarios tomando en cuenta vocación de servicio y un sentido de ayuda al país con

			responsabilidad en tareas activistas
<b>ÁREA DE PROYECTOS Y VOLUNTARIOS</b>	Voluntariado	Muchos cambios a nivel de personal, afecta continuidad  Los documentos generados por el equipo de trabajo de la Fundación son, en algunos casos inaccesibles y en otros casos se encuentran duplicados en los equipos de la red.	Delegar algunas funciones del área de voluntarios al área administrativa
<b>ÁREA DE VOLUNTARIOS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>	Post-Voluntariado	Falta de espacio físico para organizar eventos de reencuentro de postvoluntarios.	Ampliar espacios en las áreas que sean factible reconstruirlas para adecuar salas de formación, reuniones, capacitaciones, entre otras en el local de la fundación
<b>ÁREA DE PROYECTOS Y VOLUNTARIOS</b>	Formación y Capacitaciones	Las capacitaciones del voluntariado son las mismas y no hay una secuencia a los temas iniciales	La dirección general deberá elaborar políticas para programas de formación, voluntariado y desarrollo.
<b>ÁREA DE PROYECTOS Y VOLUNTARIOS</b>	Evaluación a los voluntarios	Abrir frentes de trabajo sin una evaluación adecuada del personal y sus capacidades	Evaluar las necesidades de capacitación para cada voluntario enfocado a fortalecer integralmente su crecimiento como individuo y el desempeño de su labor.
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	Participación en redes de voluntariado	Poco apoyo a grupos de movimientos de base y proyectos comunitarios que funcionan a través de redes de voluntariado nacional	Buscar mayor cooperación de las instituciones que trabajan con SIGVOL, mejorando las relaciones sociales a través de una mayor comunicación externa con reuniones mensuales y charlas motivacionales

#### **4.1.2. Mejora de procesos**

##### **4.1.2.1. Implantación de las oportunidades de mejora**

La implantación de las oportunidades de mejora, según la ISO 9001:2008, se realiza elaborando el plan de mejora continua para la Fundación SIGVOL, el cual se estructura de procesos claves, causas o problemas, oportunidades de mejora, tipo de acciones sean estas preventivas, acciones correctivas, o acciones de mejora, indicadores, responsables en la ejecución de mejoras y cronograma de implementación.

A continuación, se presenta, el *Plan de Mejora Continua*, con las oportunidades de mejora priorizadas por cada proceso clave de éxito en la Fundación SIGVOL:



ÁREAS	PROCESOS CLAVE O FACTORES CRÍTICOS	PROBLEMAS / CAUSAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	TIPO DE ACCIÓN	DEFINICIÓN DE ACCIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	MESES DE IMPLEMENTACIÓN: 2017			
								JN	JUL	AG	SEP
AREA DE VOLUNTARIOS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL	Promoción de Proyectos y del Voluntariado	Existe poca inserción de voluntarios y voluntarios en los proyectos de desarrollo de SIGVOL con organizaciones dentro de la red de voluntariados.	El director general deberá generar lineamiento y políticas sobre cooperación, expansión y visibilización del voluntariado	Preventiva	Elaborar estrategias de promoción de voluntariado, estrategias de expansión de voluntariado	Número de proyectos realizados por voluntarios/ Número de proyectos desarrollados	Director General SIGVOL				
ÁREA DE VOLUNTARIOS	Selección de Voluntarios	Falta capacidad de adaptación a la realidad de proyectos donde van a trabajar los voluntarios	Realizar procesos de selección de voluntarios tomando en cuenta vocación de servicio y un sentido de ayuda al país con responsabilidad en tareas activistas	Correctiva	Crear base de datos de voluntarios seleccionados que cumplen con perfil psicológico	Número de interesados con vocación de servicio/ Número de interesados reclutados	Coordinador de Voluntarios				
ÁREA DE PROYECTOS Y VOLUNTARIOS	Voluntariado	Muchos cambios a nivel de personal, afecta continuidad  Los documentos generados por el equipo de trabajo de la Fundación son, en algunos casos inaccesibles y en otros casos se encuentran	Delegar algunas funciones del área de voluntarios al área administrativa	Mejora	La administradora general se encargara de reclutar, hacer el contacto inicial, contratar al trabajador, y	Número de voluntarios bajo contrato laboral / Numero de voluntarios contratados	Administradora General				

		duplicados en los equipos de la red.			elaborar toda la documentación dentro de la gestión de talento humano para el procesos de voluntariado						
ÁREA DE VOLUNTARIOS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL	Post-Voluntariado	Falta de espacio físico para organizar eventos de reencuentro de postvoluntarios.	Ampliar espacios en las áreas que sean factible reconstruirlas para adecuar salas de formación, reuniones, capacitaciones, entre otras en el local de la fundación	Mejora	Gestionar recursos económicos y de infraestructura física para el desarrollo de eventos de reencuentro de postvoluntariado	Número de eventos de reencuentro celebrados en SIGVOL / Total de eventos anuales	Administradora General				

ÁREAS	PROCESOS CLAVE O FACTORES CRÍTICOS	PROBLEMAS / CAUSAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	TIPO DE ACCIÓN	DEFINICIÓN DE ACCIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	MESES DE IMPLEMENTACIÓN: 2017			
								JN	JU	AG	SEP
ÁREA DE PROYECTOS Y VOLUNTARIOS	Formación y Capacitaciones	Las capacitaciones del voluntariado son las mismas y no hay una secuencia a los temas iniciales	La dirección general deberá elaborar políticas para programas de formación, voluntariado y desarrollo.	Preventiva	La administradora general deberá diseñar un programa de formación para coordinadores del área de proyectos y voluntariado	Número de dirigentes que realizaron todas las actividades de formación / Numero de dirigentes que asistieron al programa de formación	Administradora General				
ÁREA DE PROYECTOS Y VOLUNTARIOS	Evaluación a los voluntarios	Abrir frentes de trabajo sin una evaluación adecuada del personal y sus capacidades	Evaluar las necesidades de capacitación para cada voluntario enfocado a fortalecer integralmente su crecimiento como individuo y el desempeño de su labor.	Correctiva	Desarrollar fichas de evaluación de necesidades de capacitación antes de desarrollar las capacitaciones técnicas	Número de voluntarios que realizaron todas las actividades de capacitación / Total de Capacitaciones Técnicas / Humanas (%)	Administradora General				

DIRECCIÓN GENERAL	Participación en redes de voluntariado	Poco apoyo a grupos de movimientos de base y proyectos comunitarios que funcionan a través de redes de voluntariado nacional	Buscar mayor cooperación de las instituciones que trabajan con SIGVOL, mejorando las relaciones sociales a través de una mayor comunicación externa con reuniones mensuales y charlas motivacionales	Preventiva	El director general deberá elaborar un programa de reuniones y charlas con instituciones de la red de voluntariado nacionales, separando un agenda de citas	Número de proyectos con participación propuestos/ Número de proyectos con gestión de participación de redes	Director General SIGVOL y Asamblea General SIGVOL				
-------------------	--	--	--	------------	---	---	---	--	--	--	--

#### **4.1.2.2. Rediseño de procesos mejorados**

Según la ISO 9001:2008, el rediseño de procesos mejorados se realiza luego de elaborar la implementación de las oportunidades de mejora en el plan de implantación. Este rediseño consiste en elaborar nuevos procedimientos, es decir nuevos flujos de procesos, uso de indicadores clave para evaluar la eficiencia de los nuevos procesos así como un nuevo mapa de procesos, y cadena de valor.

#### **4.1.2.3. Rediseño del flujo de procesos mejorados**

El rediseño de flujos de procesos mejorados se elaboró tomando como base la información de las oportunidades de mejora y tipo de acciones realizadas, por cada uno de los procesos clave detallados en el plan de mejoramiento continuo bajo ISO 9001:2008. Los flujos de procesos se agruparon por cada proceso clave que son:

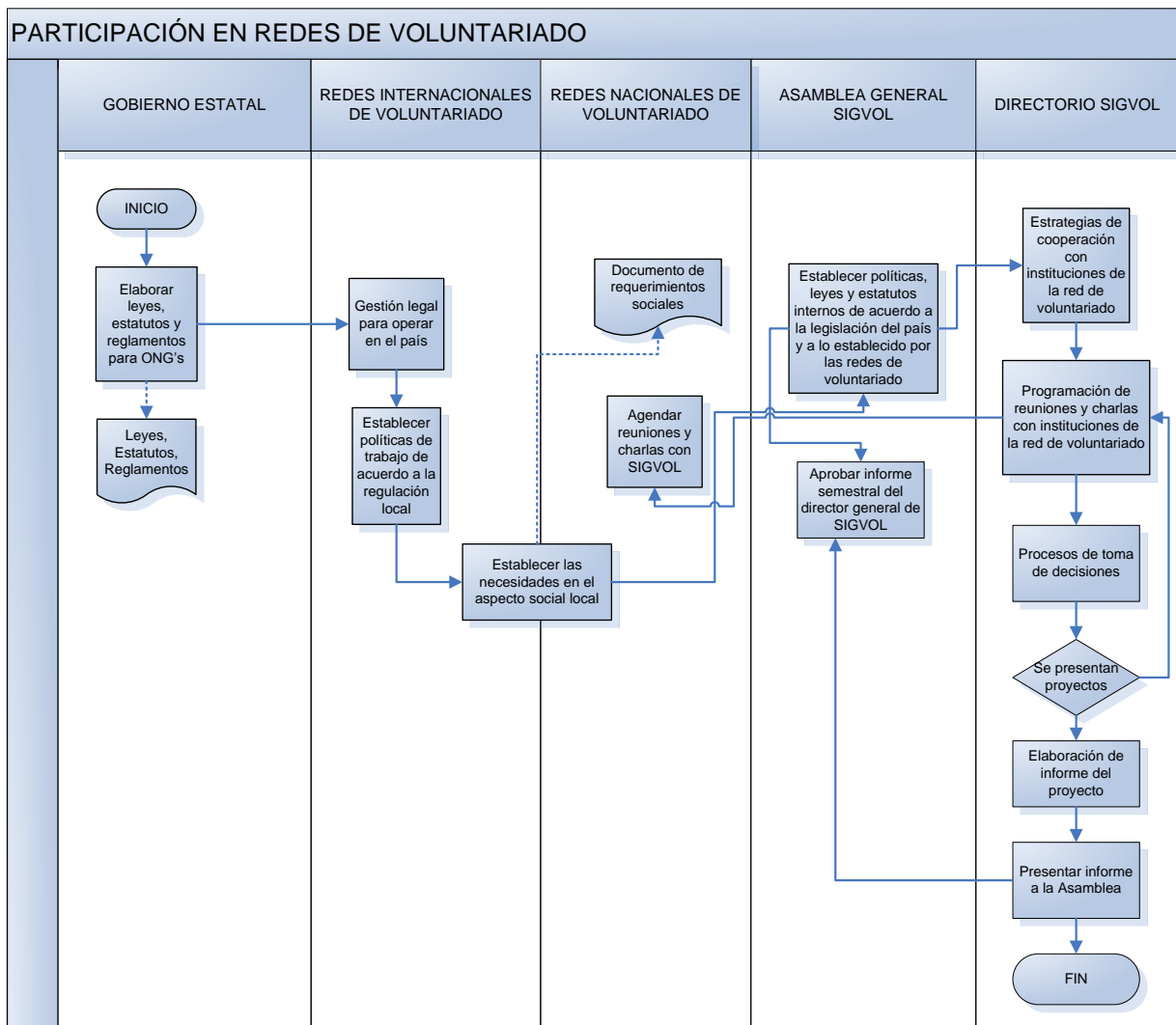
- Rediseño de Flujos de procesos para Participación de redes de voluntariado
- Rediseño de Flujos de proceso para Promoción de proyectos y voluntariado
- Rediseño de Flujos de procesos para Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de voluntarios
- Rediseño de Flujos de procesos para Formación y Capacitación
- Rediseño de Flujos de proceso para Voluntariado
- Rediseño de Flujos de procesos para Postvoluntariado
- Rediseño de Flujos de procesos para TICS

## FUNDACIÓN SIGVOL

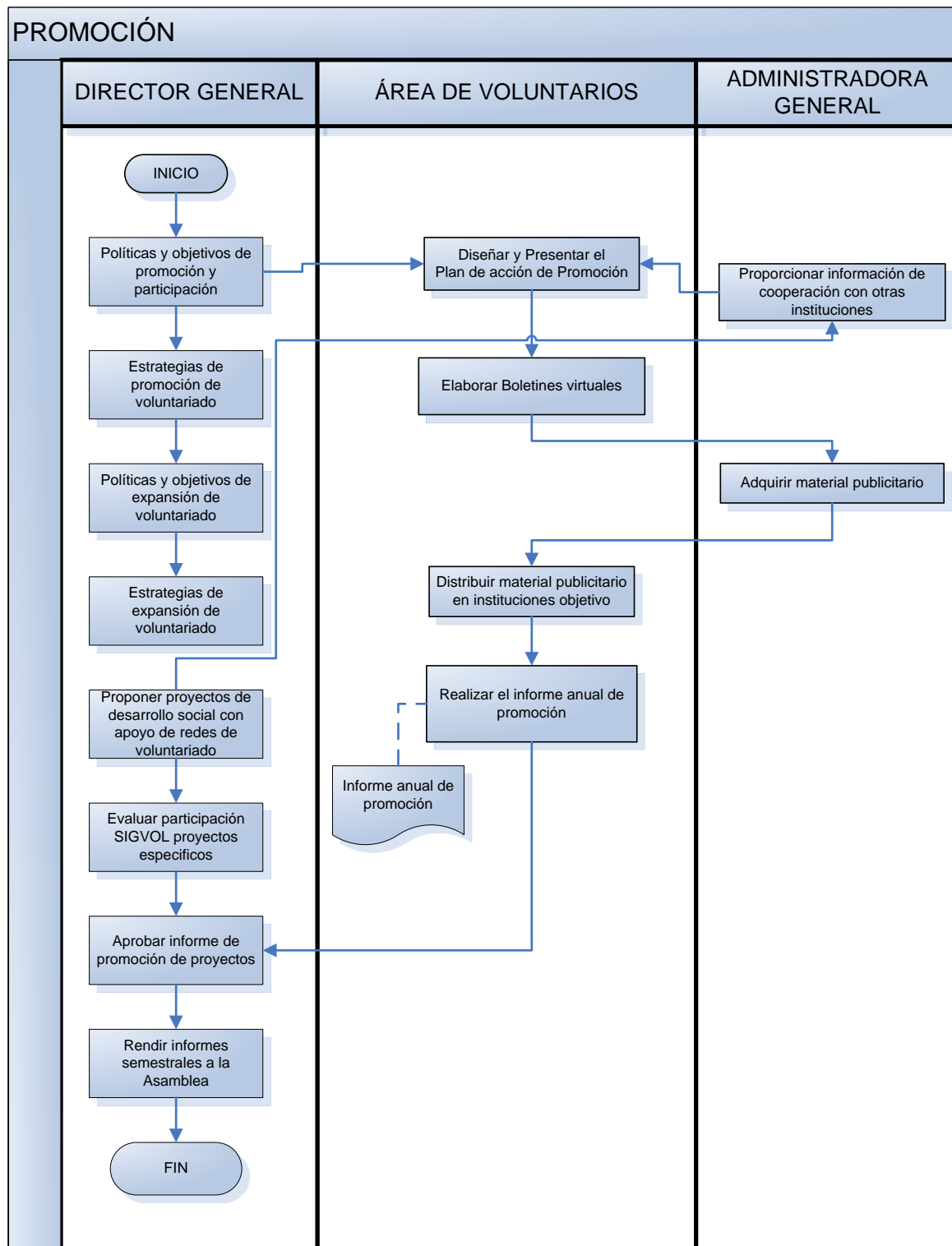
### REDISEÑO DE FLUJOS DE PROCESOS MEJORADOS BAJO ISO 9001:2008

#### ÁREAS: PROYECTOS, VOLUNTARIADO, GESTIÓN TIC'S, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL

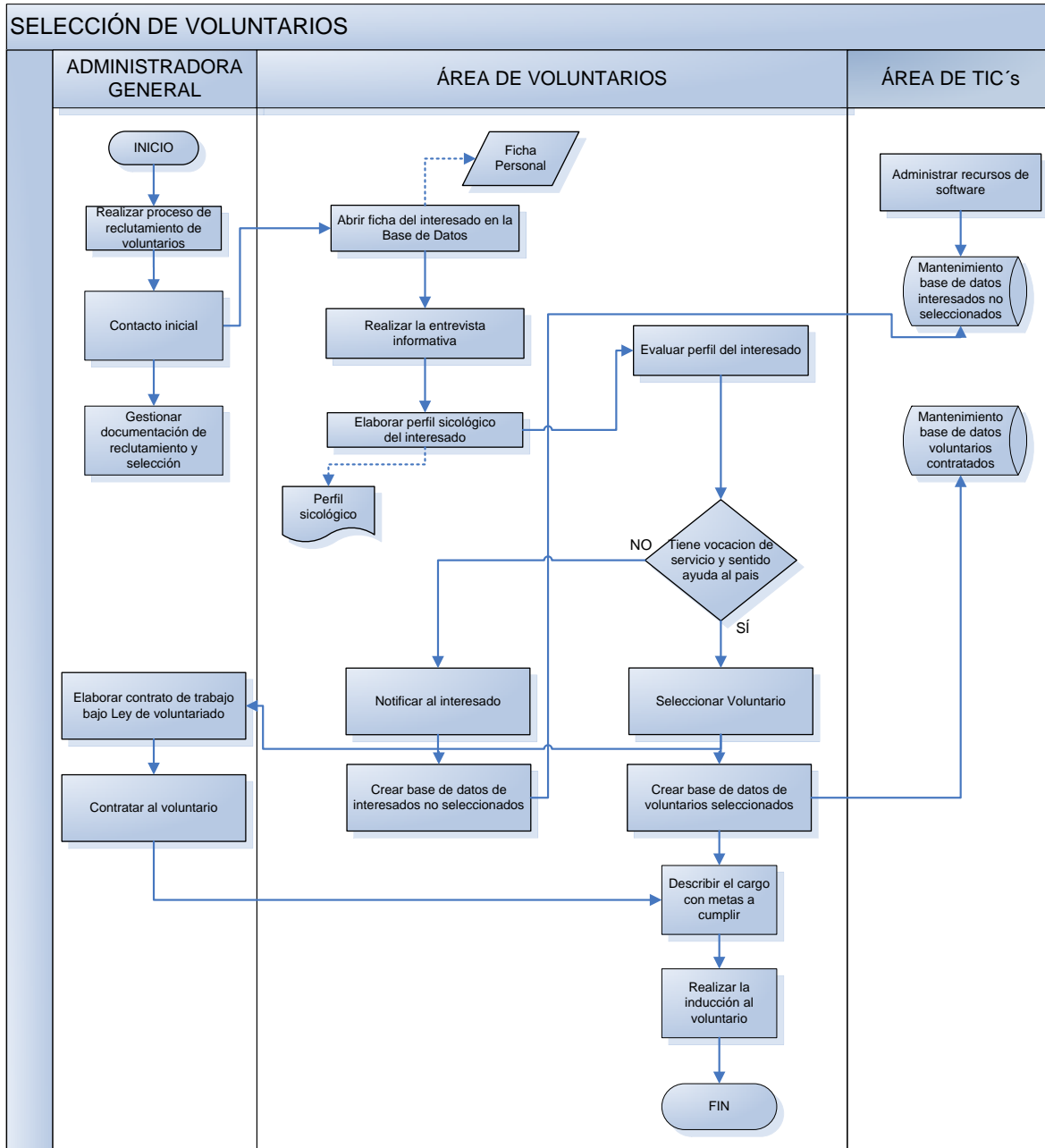
#### REDISEÑO DE FLUJO DE PROCESO DE PARTICIPACIÓN DE REDES DE VOLUNTARIADO



## REDISEÑO DE FLUJO DE PROCESO DE PROMOCIÓN DE PROYECTOS Y VOLUNTARIADO

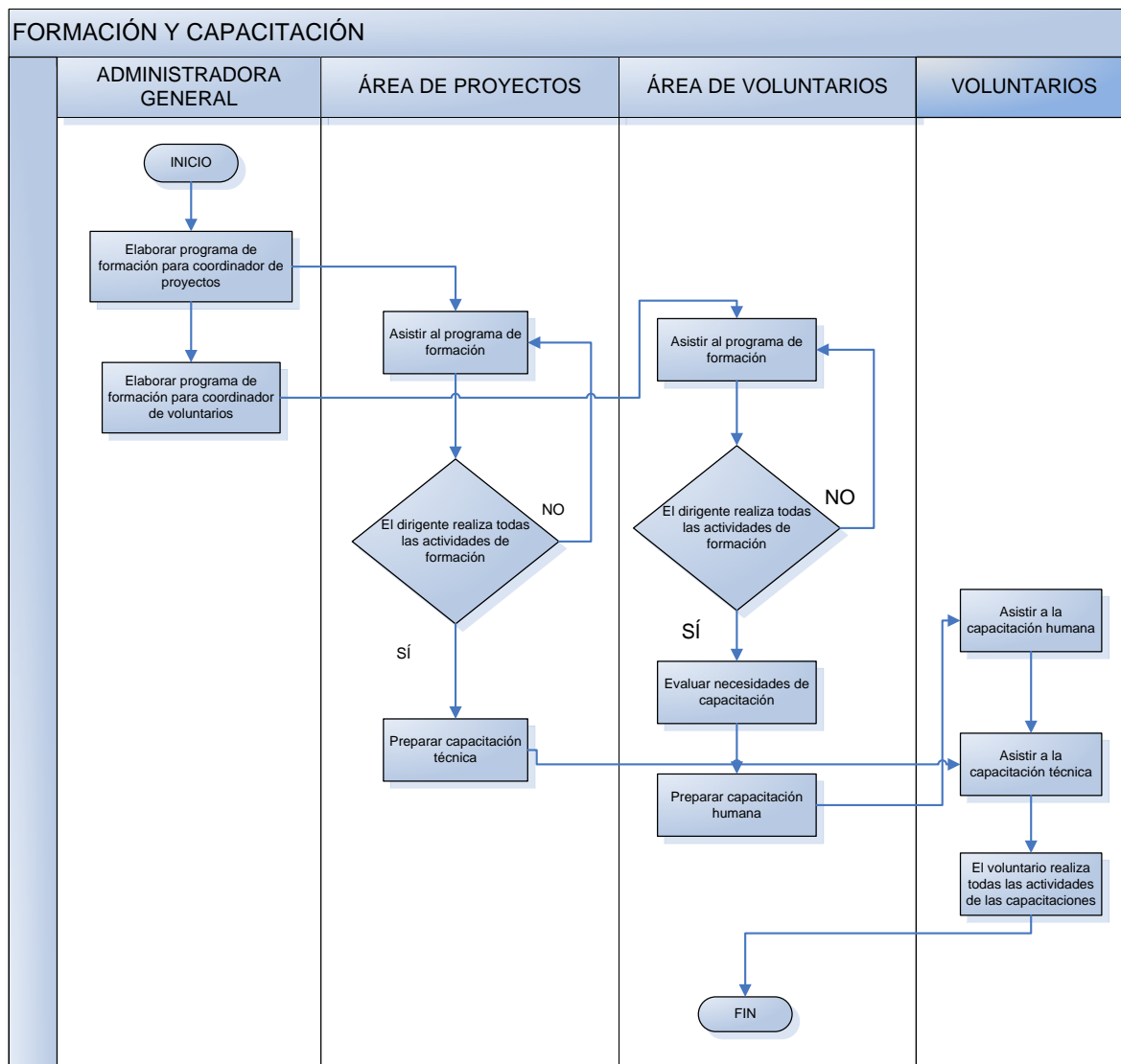


## REDISEÑO DE FLUJO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE VOLUNTARIOS

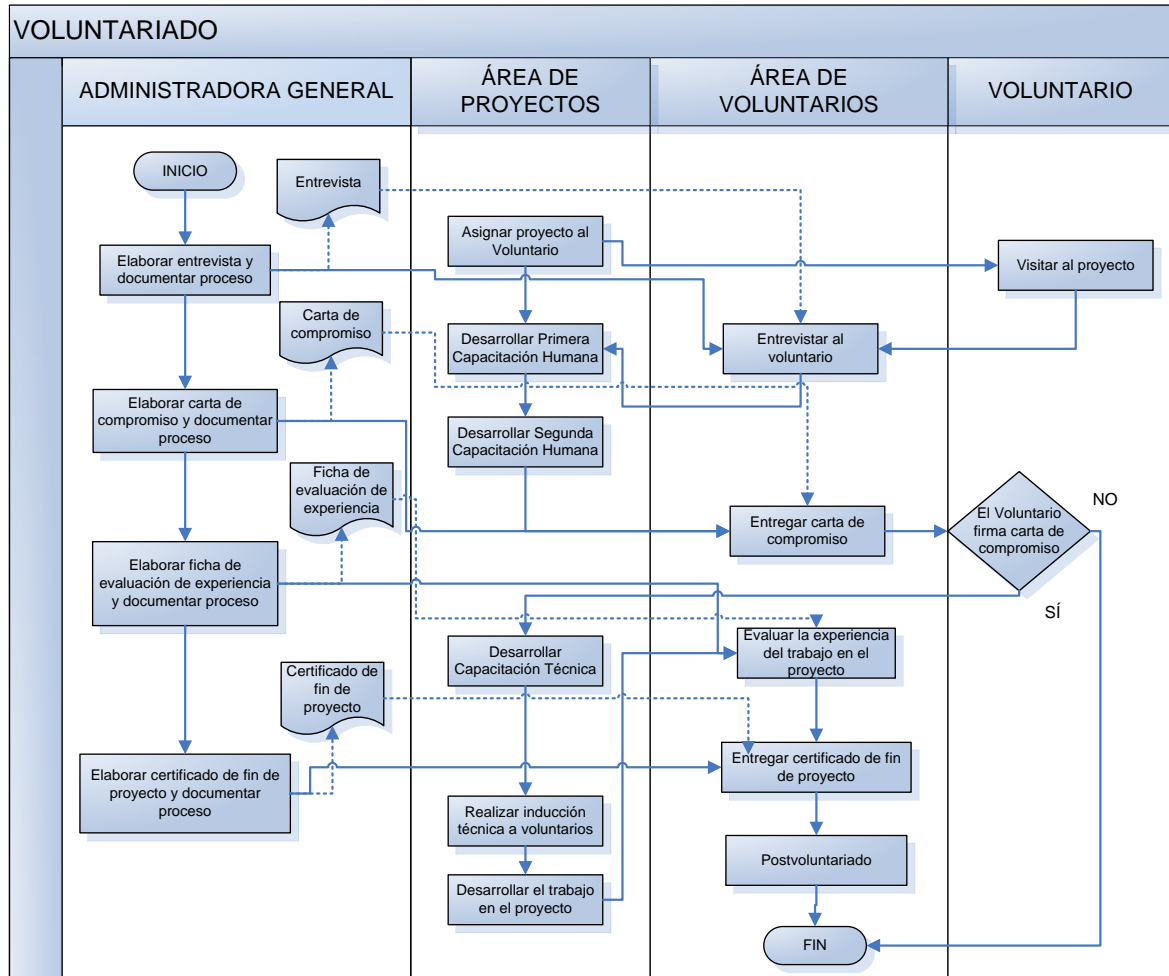




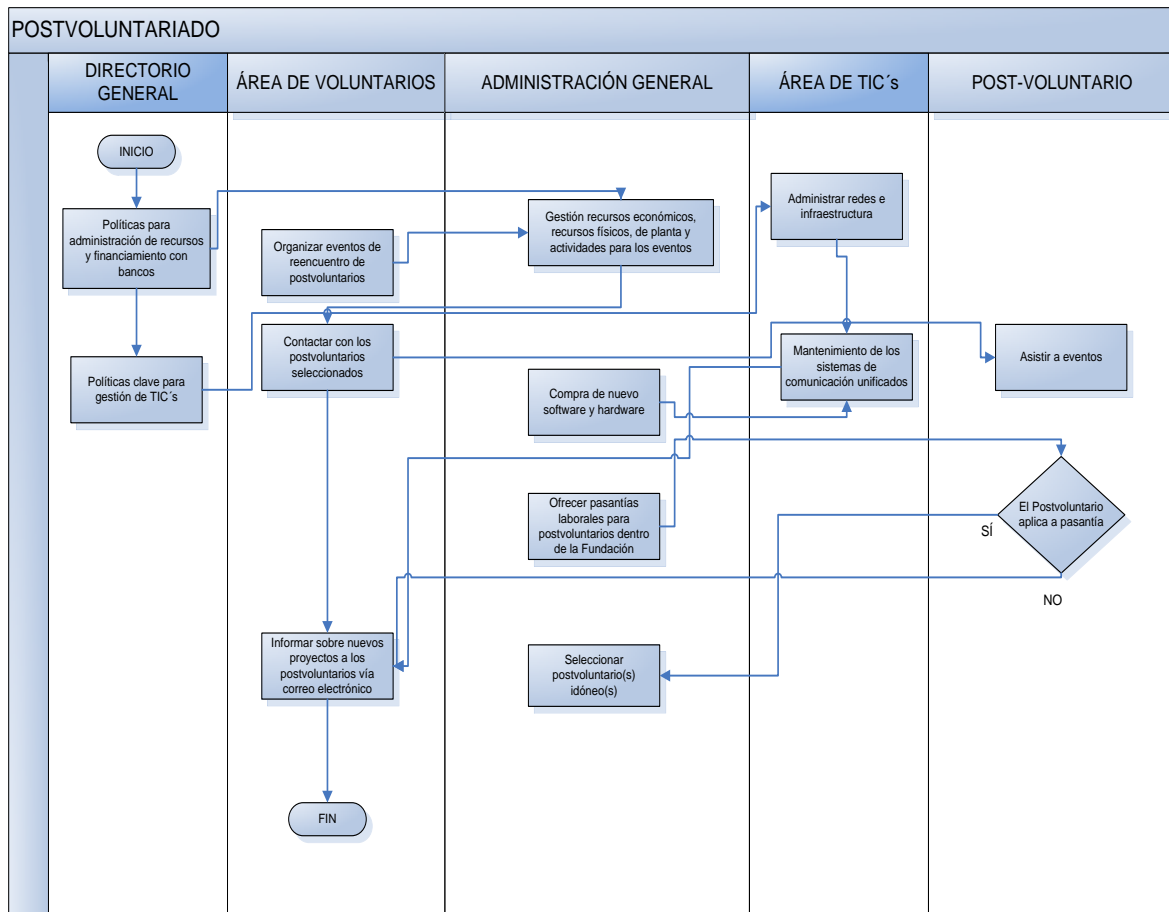
## REDISEÑO DE FLUJO DE PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN



## REDISEÑO DE FLUJO DE PROCESO DE VOLUNTARIADO



## REDISEÑO DE FLUJO DE PROCESO DE POSTVOLUNTARIADO



### 4.1.2.4. Indicadores claves de calidad

La organización tiene definidos indicadores de gestión para cada uno de los procesos cuyo resultado permiten hacer seguimiento y medir su desempeño y eficacia, cuando no se alcanzan los resultados planificados, se analiza la situación y se implementan las correcciones y las acciones correctivas.

Los indicadores claves de calidad, se utilizarán para realizar el seguimiento y medición en el rediseño de procesos mejorados, elaborados anteriormente, los cuales son: procesos de promoción de proyectos y voluntariado, procesos de participación de redes de voluntariado, proceso de voluntariado administración general. A continuación su desarrollo:

- **Indicadores para Proceso de promoción de proyectos y voluntariado**

INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
<b>Indicador de efectividad de metas propuestas</b>	Número de equipos de voluntarios / Número de equipos de voluntarios propuestos	Semestral	<b>Director General</b>
<b>Indicador de penetración de estrategias por equipos de voluntarios</b>	Número de proyectos realizados por voluntarios/ Número de proyectos desarrollados	Semestral	<b>Director General</b>

- **Indicadores para Proceso de participación de redes de voluntariado**

INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
<b>Certificación ONG</b>	Número de ONG.s participantes / Número de ONGs certificadas	Anual	<b>Asamblea General SIGVOL</b>

<b>Participación de redes de voluntariado</b>	Número de proyectos con participación propuestos/ Número de proyectos con gestión de participación de redes	Anual	<b>Asamblea General SIGVOL</b>
---	--	-------	--------------------------------

- **Indicadores para Procesos de voluntariado y de administración general**

<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE MEDICIÓN</b>
<b>Calidad</b>	Número de interesados con vocación de servicio/ Número de interesados reclutados	Mensual	<b>Dirigente del área de voluntarios</b>
<b>Efectividad</b>	Número de interesados reclutados / Número de voluntarios seleccionados	Mensual	<b>Dirigente del área de voluntarios</b>
<b>Control</b>	Número de voluntarios bajo contrato laboral / Número de voluntarios contratados	Mensual	<b>Administradora General</b>

#### **4.1.2.5.Indicadores claves de desempeño de la fundación**

Los indicadores clave de desempeño o KPI, son aquellos instrumentos de seguimiento y medición del nivel de rendimiento de un proceso, cuyo objetivo es controlar el rendimiento de la empresa, por medio de la evaluación del trabajo del personal. Para la fundación SIGVOL los indicadores de desempeño se utilizaron para los procesos de formación de voluntariado como son: procesos de selección y contratación de voluntarios, formación y

capacitación, voluntariado y postvoluntariado así como para aquellos relevantes en las TICS. A continuación su detalle:

- **Indicadores para Procesos de formación y capacitación**

INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
<b>Desempeño</b>	Número de dirigentes que realizaron todas las actividades de formación / Número de dirigentes que asistieron al programa de formación	Trimestral	Dirigente del área de proyectos
<b>Desempeño</b>	Número de dirigentes con capacitaciones técnicas/humanas / Número de dirigentes que realizaron todas las actividades de formación	Trimestral	Administradora General
<b>Desempeño</b>	Número de voluntarios que realizaron todas las actividades de capacitación / Total de Capacitaciones Técnicas / Humanas (%)	Trimestral	Administradora General

- **Indicadores para Proceso de voluntariado**

INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
<b>Compromiso</b>	Número de voluntarios comprometidos/ Total de capacitaciones humanas	Trimestral	Dirigente del área de voluntarios

<b>Efectividad</b>	Número de voluntarios trabajando / Total de capacitaciones técnicas	Trimestral	<b>Dirigente del área de proyectos</b>
<b>Satisfacción</b>	Número de voluntarios satisfechos con trabajo / Total de evaluaciones de experiencia	Trimestral	Dirigente del área de voluntarios

- **Indicadores para Proceso de TIC's**

INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
<b>Mantenimiento</b>	Base de datos desactualizada / Total de mantenimientos de la base de datos	Trimestral	<b>Dirigente del área de TIC's</b>
<b>Mantenimiento</b>	Errores en el software de gestión / Total de mantenimientos del software	Trimestral	<b>Dirigente del área de TIC's</b>

#### 4.1.2.5. Nuevo Mapa de Procesos

El nuevo mapa de procesos para la Fundación SIGVOL, define el capítulo del rediseño de procesos en el cual se presentan las mejoras implantadas en el plan de mejoramiento continuo anteriormente acorde al rediseño de flujos de procesos mejorados, con una nueva distribución de procesos y flujos de información, dando a la fundación una visión global de sus procesos y sus interacciones entre las diferentes áreas. El mapa de procesos incluye nuevas mejoras en el direccionamiento estratégico como es la gestión de Calidad ISO 9001: 22008, la cual se realiza por medio de los siguientes procesos:

- Gestión de políticas y estrategias de promoción de proyectos
- Gestión de participación de redes de voluntariado.

Las mejoras en la gestión de formación de voluntariado, presentan los siguientes procesos:

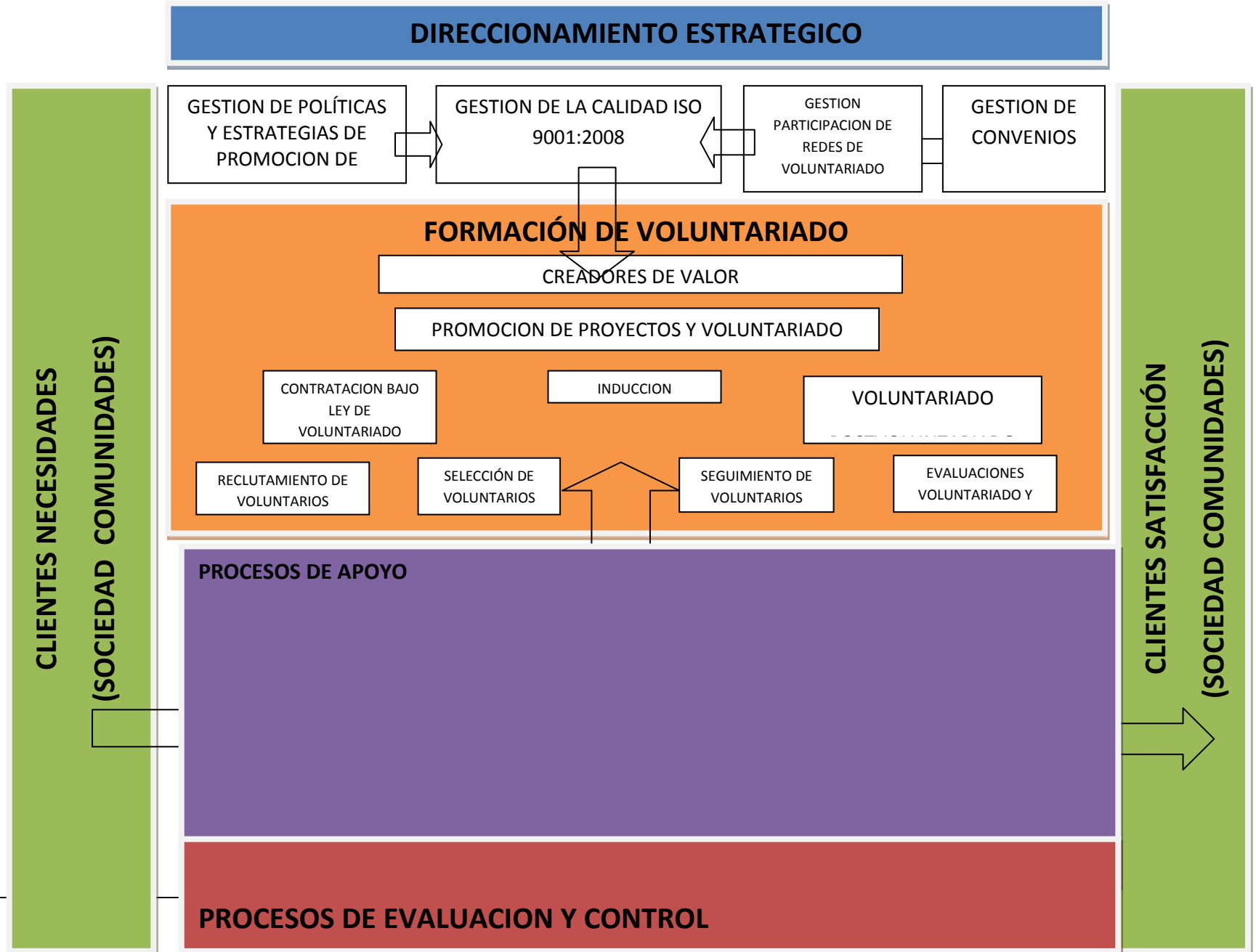
- Procesos de Promoción de proyectos y voluntariado
- Proceso de reclutamiento
- Procesos de contratación bajo Ley de voluntariado
- Proceso de inducción
- Evaluación de voluntariado y postvoluntariado

Las mejoras implantadas en procesos de apoyo son las siguientes:

- Gestión de documentación
- Gestión de comunicación
- Gestión TIC's
- Gestión Infraestructura
- Gestión Financiera
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de atención al voluntariado e instituciones de apoyo en redes

En el nuevo mapa de procesos se ha creado una nueva distribución de procesos apoyada con procesos de evaluación y control como son la autoevaluación de la fundación en donde se evalúa la participación de SIGVOL en proyectos específicos





#### **4.1.2.6. Caracterización de los procesos**

Según la Norma ISO 9001:2008, después del rediseño de procesos con el nuevo mapa de procesos, se realiza la caracterización de los procesos mejorados, para saber cómo es la sistematización de cada proceso, y como se realiza la transformación de entradas y salidas, utilizando para ello la ficha de procesos.

##### **Ficha de Procesos**

La ficha de procesos como método de caracterización de procesos, posee las siguientes características:

1. Detalla objetivos del proceso
2. Detalla procedimientos, procesos y registros asociados a las actividades
3. Describe entradas y salidas del procesos así como clientes externos e internos
4. Define acciones para cumplir con el objetivo del proceso
5. Muestra recursos
6. Implementa indicadores de control
7. Define responsables del proceso

A continuación se presenta la elaboración de las fichas de procesos, basadas en el rediseño de procesos mejorados con el nuevo mapa de procesos, donde se realiza la caracterización de los procesos mejorados, su sistematización y transformación de entradas y salidas.

## Ficha de Proceso 1

ENTRADAS	PROCESO			SALIDAS
Políticas y objetivos para cooperación, expansión y visibilización del voluntariado	GESTION DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE PROMOCION DE PROYECTOS			Políticas y objetivos para evaluar la participación en proyectos específicos
Información de cooperación con otras instituciones de apoyo				Acción Correctiva
Compra de material publicitario				Acción Preventiva
				Plan de Acción de promoción
				Informe anual de promoción
				Aprobación de informe
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>				
Director General				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Crear las políticas y estrategias de direccionamiento y control del plan de acción para la promoción de proyectos y del voluntariado en la Fundación SIGVOL.				
<b>INICIO DEL PROCESO</b>				
El director general de la fundación inicia con el planteamiento de políticas y objetivos para la promoción de proyectos y voluntariado en las que se destacan lineamientos de cooperación, expansión y visibilización, en donde la administradora general le presenta información sobre aquellas instituciones de apoyo que cooperarán en la gestión de proyectos con voluntariado, iniciándose la promoción a través de boletines digitales y material publicitario				
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>				
Compra de material publicitario para promoción del plan de acción de voluntariado y proyectos, realizado por la administración general y el área de voluntarios. La difusión del plan de acción utilizando el material publicitario en todas las instituciones de apoyo en la red de voluntariado				
<b>FIN DEL PROCESO</b>				
El director general evalúa la participación de SIGVOL en los proyectos específicos, aprueba el informe de promoción de proyectos y rinde informes semestrales ala Asamblea de SIGVOL				
<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>				
Plan de Acción de Promoción				
<b>REGISTROS RELACIONADOS</b>				
Informe anual de promoción				
Informe de la Administración General				
Informe semestral para la Asamblea SIGVOL				
<b>MEDICION DEL PROCESO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE MEDICION</b>	
Este indicador mide el grado de efectividad de las metas propuestas	Número de equipos de voluntarios / Número de equipos de voluntarios propuestos	Semestral	Director General	
Este indicador mide el grado de penetración de la estrategia por equipos de voluntarios	Número de proyectos realizados por voluntarios/ Número de proyectos desarrollados	Semestral	Director General	

## Ficha de Proceso 2

ENTRADAS	PROCESO			SALIDAS
Políticas, leyes y requerimientos de instituciones en la red de voluntariado nacional e internacional	<b>GESTIÓN PARTICIPACIÓN DE REDES DE VOLUNTARIADO</b>			Políticas, leyes y estatutos internos, con base legal y a estatutos de las redes de voluntariado
Necesidades de aspecto social				
				Acción Correctiva
				Acción Preventiva
				Toma de decisiones de proyectos de desarrollo social
				Aprobación de informe por la Asamblea General de SIGVOL
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>				
Director General				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Presentar proyectos de desarrollo social con la participación de redes de voluntariado nacional e internacional, cumpliendo con las políticas, leyes y estatutos internos, así como con las leyes que rigen a las ONGs internacionales				
<b>INICIO DEL PROCESO</b>				
Las redes de voluntariado presentan ante el estado su calificación como ONG, participantes de proyectos de desarrollo social, cumpliendo con los requisitos legales y políticos que exige el país.				
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>				
Las redes de voluntariado internacional establecen políticas de trabajo en base a la legislación local, e informan acerca de las necesidades en el aspecto social, con lo cual las redes de voluntariado nacional el director general elabora estrategias de cooperación con las instituciones en la red de voluntariado, programa reuniones y charlas con instituciones de la red de voluntariado nacional				
<b>FIN DEL PROCESO</b>				
El director general gestiona la toma de decisiones para proponer o no los proyectos de desarrollo social a través de las redes de voluntariado y presenta el informe ante la asamblea general de SIGVOL				
<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>				
Documento de requerimientos sociales				
<b>REGISTROS RELACIONADOS</b>				
Agenda de reuniones				
Informe para la Asamblea SIGVOL				
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE MEDICIÓN</b>	
Certificación ONG	Número de ONGs participantes / Número de ONGs certificadas	Anual	Asamblea General SIGVOL	
Participación de redes de voluntariado	Número de proyectos con participación propuestos / Número de proyectos con gestión de participación de redes	Anual	Asamblea General SIGVOL	

### Ficha de Proceso 3

ENTRADAS	PROCESO			SALIDAS
Reclutamiento de voluntarios	SELECCIÓN DE VOLUNTARIOS			Evaluación de perfil de voluntario
Contacto Inicial				Toma de decisiones
Base de datos				Acción Correctiva
Entrevista de Información				Acción Preventiva
Perfil Psicológico				Selección del voluntario
				Contratación
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>				Inducción
Área de Voluntarios y Administradora General				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Seleccionar a voluntarios con perfil de vocación de servicio, sentido de ayuda al país, y responsabilidad en tareas activistas, y contratarlos bajo la ley de voluntariado garantizando su permanencia en la fundación SIGVOL.				
<b>INICIO DEL PROCESO</b>				
Reclutamiento de voluntarios y contacto inicial realizado por la administradora general				
Ingreso a la base de datos con ficha personal				
Realización de entrevista informativa				
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>				
Luego de entrevistar al interesado, se elabora el perfil psicológico, se evalúa el perfil según la idoneidad del interesado para trabajar en proyectos de acción social.				
Luego de ser evaluado y si califica se selecciona al voluntario y se procede a la inducción, y luego a la contratación bajo la ley de voluntariado que realiza la administradora general,				
Finalizando el proceso				
<b>FIN DEL PROCESO</b>				
El administrador evalúa el perfil del voluntario tomando en cuenta la entrevista informal, perfil psicológico y vocación de servicio y ayuda al país, selecciona al voluntario y procede a describirle las funciones del cargo a ocupar, se realiza la inducción y se contrata al voluntario haciéndole firmar un contrato de trabajo bajo los lineamientos de la Ley de Voluntariado				
<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>				
Contrato de Trabajo				
<b>REGISTROS RELACIONADOS</b>				
Formulario de Entrevista				
Ficha de datos personales del voluntario				
Ficha de perfil psicológico				
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE MEDICIÓN</b>	
Calidad	Número de interesados con vocación de servicio/ Número de interesados reclutados	Mensual	Dirigente del área de voluntarios	
Efectividad	Número de interesados reclutados / Número de voluntarios seleccionados	Mensual	Dirigente del área de voluntarios	
Control	Número de voluntarios bajo contrato laboral / Número de voluntarios contratados	Mensual	Administradora General	

## Ficha de Proceso 4

ENTRADAS	PROCESO			SALIDAS
Programa de formación para dirigentes del área de proyectos y voluntarios	<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>			Preparar capacitación técnica
Actividades de formación para dirigentes del área de proyectos y de voluntarios				Prepara Capacitación Humana
Evaluación de necesidades de capacitación				Acción Correctiva
				Acción Preventiva
				Asistencia de voluntario a capacitaciones
				Realización de todas las actividades de capacitación
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>				
Área de Voluntarios y Administradora General				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Formar a dirigentes del área de proyectos y voluntariado, con el desarrollo de actividades, para que programen capacitaciones humanas y técnicas, realizadas por los voluntarios				
<b>INICIO DEL PROCESO</b>				
El proceso de formación y capacitación se inicia con el programa de formación a dirigentes del área de proyectos y voluntariado elaborado por la administradora general, el cual servirá para que los dirigentes				
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>				
Actividades en el programa de formación, evaluación de las necesidades de capacitación, realización de actividades de capacitación.				
<b>FIN DEL PROCESO</b>				
Los dirigentes desarrollan capacitaciones humanas y técnicas, que serán asistidas por los voluntarios quienes realizarán todas las actividades de capacitación finalizando su adiestramiento para trabajar en los proyectos de acción social				
<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>				
Programa de Formación				
<b>REGISTROS RELACIONADOS</b>				
Formulario de Entrevista				
Ficha de datos personales del voluntario				
Ficha de perfil psicológico				
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE MEDICIÓN</b>	
Desempeño	Número de dirigentes que realizaron todas las actividades de formación / Número de dirigentes que asistieron al programa de formación	Trimestral	Dirigente del área de proyectos	
Desempeño	Número de dirigentes con capacitaciones técnicas/humanas / Número de dirigentes que realizaron todas las actividades de formación	Trimestral	Administradora General	
Desempeño	Número de voluntarios que realizaron todas las actividades de capacitación / Total de Capacitaciones Técnicas / Humanas (%)	Trimestral	Administradora General	

## Ficha de Proceso 5

ENTRADAS	PROCESO			SALIDAS
Proceso de Entrevista	VOLUNTARIADO			Visitar el proyecto
Capacitación Humana				Capacitación Técnica
Asignar proyecto al voluntario				Acción Correctiva
				Acción Preventiva
				Desarrollar el trabajo en el proyecto
				Evaluación de la experiencia
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>				Postvoluntariado
Área de Proyectos				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Incorporar al voluntario para trabajar en los proyectos de desarrollo social apoyado de capacitaciones humanas y técnicas que valdrían su compromiso con la fundación				
<b>INICIO DEL PROCESO</b>				
Se elabora toda la documentación del proceso de voluntariado con son entrevistas, carta de compromiso, certificados de fin de proyecto y fichas de evaluación del voluntario.				
Se asigna el proyecto al voluntario, y se ejecutan las capacitaciones humanas				
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>				
Se ejecuta un proceso de entrevistas e inducción a los voluntarios participantes, luego se aplican capacitaciones humanas y técnicas al voluntario.				
<b>FIN DEL PROCESO</b>				
El voluntario firma carta de compromiso, asiste a la capacitación técnica, desarrolla el trabajo en el proyecto y se evalúa su experiencia.				
Se abre una base de datos del postvoluntariado				
<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>				
Carta de Compromiso				
Certificado de fin de proyecto				
<b>REGISTROS RELACIONADOS</b>				
Formulario de Entrevista				
Fichas de evaluación a voluntarios				
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE MEDICIÓN</b>	
Compromiso	Numero de voluntarios comprometidos / Total de capacitaciones humanas	Trimestral	Dirigente del área de voluntarios	
Efectividad	Numero de voluntarios trabajando / Total de capacitaciones técnicas	Trimestral	Dirigente del área de proyectos	
Satisfacción	Numero de voluntarios satisfechos con trabajo / Total de evaluaciones de experiencia	Trimestral	Dirigente del área de voluntarios	

## Ficha de Proceso 6

ENTRADAS	PROCESO			SALIDAS
Mantenimiento de software de gestión		GESTION TIC'S		Reclutamiento de voluntarios
Mantenimiento de base de datos de interesados no seleccionados				Contacto Inicial
Mantenimiento de base de datos de voluntarios seleccionados				Acción Correctiva
				Acción Preventiva
				Base de datos
				Entrevista de Información
				Peril Psicológico
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>				
Área de TIC's				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Realizar la administración de recursos de software, infraestructura y redes, con el soporte de usuarios en todas las áreas de la fundación SIGVOL				
<b>INICIO DEL PROCESO</b>				
En el área de voluntariado se crean la base de datos de personal no seleccionado y personal seleccionado				
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>				
Creación de base de datos de voluntarios seleccionados				
Mantenimiento de base de datos de voluntarios seleccionados				
Mantenimiento de software de gestión de voluntarios				
<b>FIN DEL PROCESO</b>				
La base de datos en el área de voluntariado es guardada en el servidor principal del área de TIC's, cuyo personal ejecuta el mantenimiento de la base de datos de forma mensual. Se realiza el mantenimiento del software de gestión de voluntariado				
<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>				
Contrato de Trabajo				
<b>REGISTROS RELACIONADOS</b>				
Formulario de Entrevista				
Ficha de datos personales del voluntario				
Ficha de perfil psicológico				
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE DE MEDICIÓN</b>	
Mantenimiento	Base de datos descatalogada / Total de mantenimientos de la base de datos	Trimestral	Dirigente del área de TIC's	
Mantenimiento	Errores en el software de gestión / Total de mantenimientos del software	Trimestral	Dirigente del área de TIC's	



### 4.1.3. Cadena de Valor

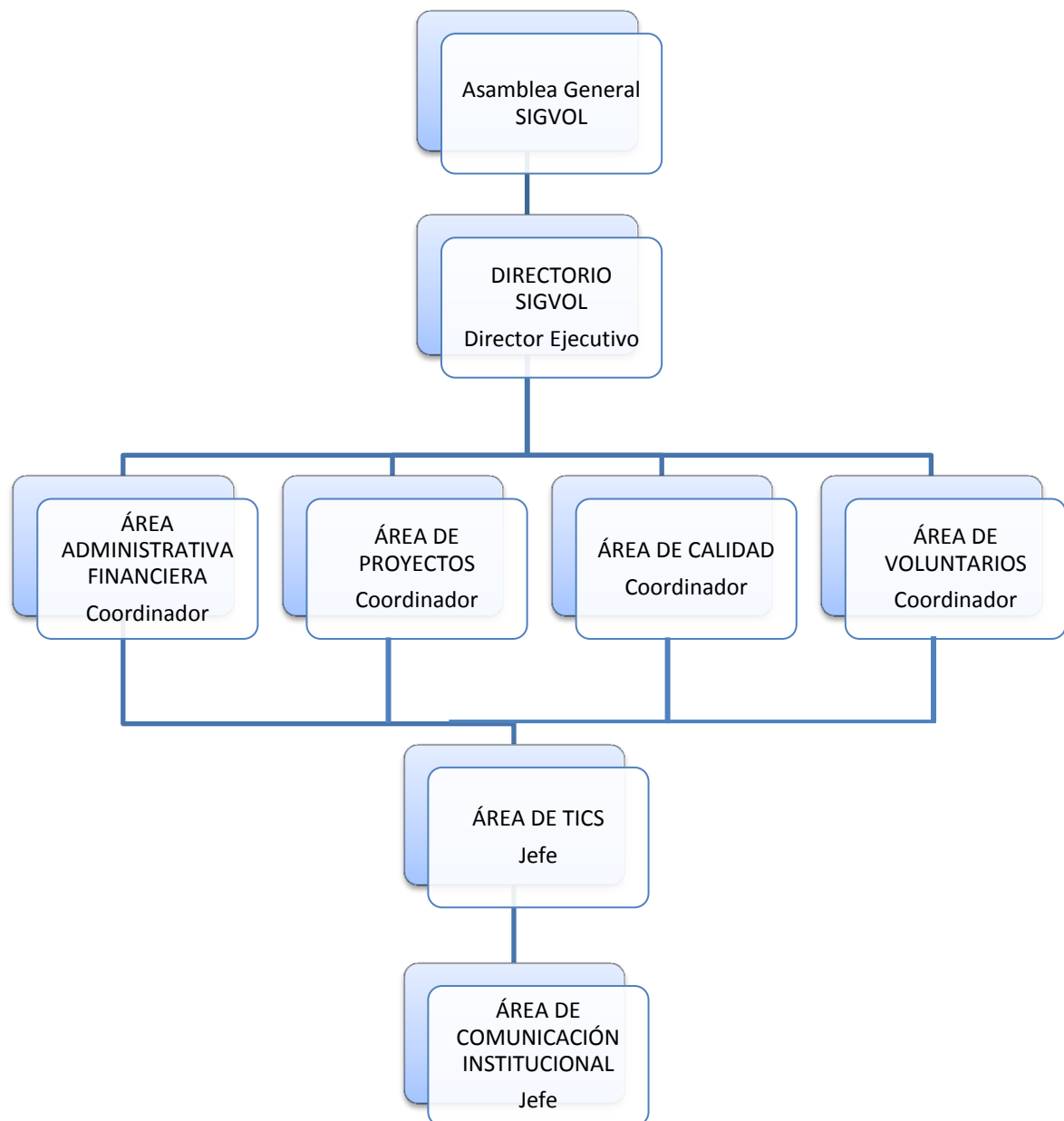
Según la ISO 9001:2008, la cadena de valor rediseñada tendrá que ajustarse a los nuevos procesos diseñados en el mapa de procesos y caracterizados en la ficha de procesos mejorados. Según la implantación de oportunidades de mejora y las acciones preventivas y correctivas, se elaboró el rediseño de la cadena de valor, la cual aportará de mucho a la construcción de un SGC con ISO 9001:2008 en la Fundación SIGVOL. A continuación su detalle:



**Ilustración 4.3: Cadena de Valor rediseñada de la Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2016

### 4.1.4. Procesos de TI

Según la ISO 9001:2008, el rediseño de procesos permitió la nueva estructura organizacional, con la incorporación de tres áreas adicionales que son: *área de TICS*, *área de calidad* y *área de comunicación institucional*, de donde se partirá para establecer los nuevos procesos de TI en la fundación. A continuación la nueva estructura organizacional en la fundación SIGVOL:



**Ilustración 4.4: Estructura organizacional propuesta de la Fundación SIGVOL**  
Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2016

Según el nuevo organigrama estructural de la Fundación SIGVOL, podemos observar que la Dirección General es la encargada de planificar y supervisar las actividades en el área de Tecnologías de Información y Comunicación TICS, la misma que ejecuta procesos de apoyo a las áreas administrativa-financiera y área de voluntariado, en la ejecución y control de los sistemas informativos, base de datos, equipos de computación y software con las distintas conexiones hardware, así como dar soporte help desk y mantenimiento de base de datos y redes.

Uno de sus principales procesos es el mantenimiento de la base de datos de voluntariado, pos voluntariado y de los no seleccionados de voluntariado, de forma que la institución posea una base de datos actualizada, así como un historial de voluntariado que servirá para proyectos de desarrollo social futuros.

Bajo la línea de mando del directorio de SIGVOL, está el área de comunicación institucional, cuyo responsable es el coordinador de comunicación, quien gestionará los medios de comunicación unificados para apoyar la distribución y disseminación de información relevante entre el directorio, administración y finanzas y el área de voluntariado, Este sistema de comunicación unificado que administra el área de comunicación institucional, utiliza herramientas digitales como: tablets, celulares, correo electrónico, redes sociales, voluntariado online, internet, videoconferencias y mensajería instantánea.

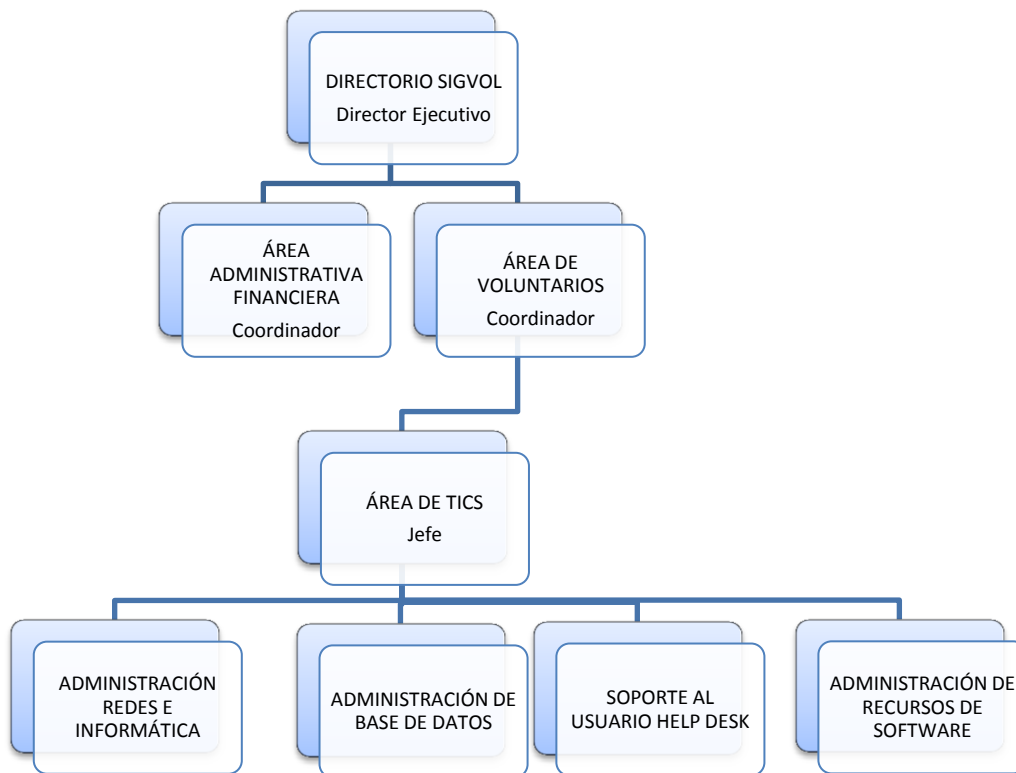
#### **4.1.5. Procesos en el área de TICS**

Los procesos principales en el área de TICS son los siguientes:

- Administración de recursos de software
- Administración de base de datos
- Administración de redes e infraestructura
- Soporte al usuario (HelpDesk)

Dentro de la administración de redes e infraestructura el área de TICS para apoyar la gestión de calidad en la comunicación, implementará la comunicación unificada entre los distintos departamentos de dirección general, administración y finanzas y área de

voluntariado, utilizando medios y herramientas de comunicación interna y externa digitales como tablets, celulares, correo electrónico, redes sociales, voluntariado online, internet, videoconferencias y mensajería instantánea, y de esta forma cumplirá con la ISO 9001:2008, y el SGC en la fundación.



**Ilustración 4.5: Procesos Área de TICS de la Fundación SIGVOL**  
**Elaborado por: Paúl Riera, Septiembre 2016**

Bajo este lineamiento, los procesos del área de TICS contienen las siguientes actividades:

### **PROCESO 1: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DE SOFTWARE**

- a) Evaluar necesidades de programas y software informáticos en las áreas de voluntariado, administración y finanzas.
- b) Diseñar la base de datos de voluntarios sobre los programas y software informáticos.
- c) Realizar la programación de interfaces e implementarlas sobre los programas y software informáticos, en las áreas correspondientes.
- d) Capacitar al personal del área de voluntariado, administración y finanzas sobre el uso y manejo de programas informáticos actuales.
- e) Elaborar un manual técnico o guía de operación de programas informáticos en beneficio del personal de las áreas competentes.
- f) Realizar el mantenimiento del software y programas informáticos con sus sistemas de información implantados.
- g) Elaborar y gestionar el plan operativo anual (POA) y plan anual de compras (PAC) del área.
- h) Administrar el recurso humano y técnico para el buen manejo de los programas y software informático en las áreas competentes.
- i) Entregar el informe técnico al director general.

### **PROCESO 2: ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS**

- a) Administrar la base de datos de voluntariado seleccionado y no seleccionado, así como la base de datos de postvoluntariado, en el área de voluntariado.
- b) Gestionar el mantenimiento y control de usuarios de las bases de datos.
- c) Obtener backups de base de datos (mantenimiento).
- d) Entregar informe técnico al director general.

### **PROCESO 3: ADMINISTRACIÓN DE REDES E INFRAESTRUCTURA**

- a) Administrar servidores y equipos de comunicación. (tablets, celulares, correo electrónico, mensajería, fax, etc.).
- b) Realizar el mantenimiento y control de respaldos (backups) de los servidores en cada computador.
- d) Administrar el Servicio de Correo Electrónico, Telefonía móvil y Skype (teleconferencias), Fax de modo que proporcione la más alta disponibilidad y eficiencia a los usuarios.
- e) Actualizar los equipos informativos y de comunicación digital unificada para su correcta funcionalidad.
- f) Elaborar un plan de comunicación digital en coordinación con las áreas correspondientes, basado en la administración de redes sociales y promoción de las mismas.
- g) Manejar productos de antivirus para seguridad y garantía de la información en base de datos de voluntariado.
- h) Brindar soporte técnico en la creación y administración de cuentas de correo electrónico, redes sociales, blogs, y claves para internet.
- i) Realizar el seguimiento y verificación de los enlaces de telefonía, internet y datos que se tienen contratados por la institución.
- j) Brindar asesoría técnica, monitoreo y seguimiento del sistema de comunicación unificado.
- k) Entregar un informe técnico a director general.
- i) Recibir y entregar los informes técnicos que le fueren requeridos.

### **PROCESO 4: SOPORTE AL USUARIO (HELP DESK)**

- a) Documentar los programas y software de aplicación desarrollados en las áreas de administración y voluntariado, diseñando e implementando manuales de usuario y técnicos.

- b) Ejecutar el mantenimiento preventivo y/o correctivo de las computadoras de todas las áreas en la fundación.
- c) Capacitar al personal, sobre el uso y manejo de los programas informáticos instalados en toda a fundación.
- d) Proporcionar soporte técnico al personal del área de administración-finanzas y de voluntariado, en la resolución de problemas de hardware, software y base de datos que le sucedan día a día.
- e) Obtener backups de la información en el disco duro de cada computador en las áreas competentes, así como de aquellos computadores que fueron utilizados por personal que salió de la fundación.
- f) Actualizar los paquetes informáticos o sistemas operativos en cada computador en las áreas mencionadas, de acuerdo al proyecto que se va a ejecutar.
- g) Realizar un check list de mantenimiento seguro de los equipos de cómputo antiguos, nuevos y aquellos que están en tiempo de garantía y que se han dañado.
- h) Entregar el informe técnico al director general.

#### **4.2. Modelo del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para los procesos de la Fundación SIGVOL, aplicando conceptos de metodología UML, y la herramienta C.A.S.E. PowerDesigner**

##### **4.2.1. Características generales del Modelo**

###### **4.2.1.1. Modelo de Gestión de Calidad con ISO 9001:2008**

###### **4.2.1.1.1. Gestión basada en los procesos**

El modelo del sistema de gestión de calidad con ISO 9001:2008, que se implementará en la fundación SIGVOL, se basa en el requisito denominado *Enfoque basado en los Procesos*, contenido en esta normativa. El SGC con ISO 9001:2008, para desarrollar e

implementar la gestión basada en procesos deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones generales dentro de la fundación:

- Cumplir con los requisitos de calidad.
- Tomar en cuenta aquellos procesos que generen valor agregado a las comunidades locales.
- Aplicar indicadores para medir el desempeño y eficacia de los procesos
- Asegurar el mejoramiento de los procesos utilizando varias herramientas de trabajo como son el plan de mejoramiento de procesos o plan de implantación, mapa de procesos, fichas de procesos, metodología UML con la CASE PowerDesigner.

#### **4.2.1.1.2. Estándar de modelado UML con PowerDesigner**

El modelado con UML cumple con las categorías básicas que debe poseer todo modelado estático dinámico y funcional, para el desarrollo de sistemas de gestión de calidad utilizando software, cuyas fases de modelamiento son:

- Modelo de clases para capturar la estructura estática.
- Modelo de estados para expresar el comportamiento dinámico de los objetos.
- Modelo de casos de uso para describir las necesidades de los usuarios.
- Modelo de interacción para representar los escenarios y flujos de mensajes.
- Modelo de realización para asentar las unidades de trabajo.
- Modelo de despliegue para precisar el reparto de procesos.

El modelo UML, es un estándar con el que trabajan algunas herramientas CASE como el PowerDesigner el cual es un software de aplicación para soporte en el modelaje lógico para analistas y diseñadores de sistemas de información, en este caso para esta disertación es el sistema de gestión de calidad basado en la gestión de procesos ISO 9001:2008 para la fundación SIGVOL, que encierra el manejo y control de documentos, registros, manuales de calidad y auditorías internas, así como para uso del analista de base de datos en el área de TICS.



PowerDesigner, aplicado a los procesos rediseñados, definidos en el mapa de procesos y fichas de procesos para las áreas de proyectos, voluntariado, administración y dirección general, aplica la metodología UML como estándar, afín de crear implementar un Sistema de Gestión de Calidad ajustado a las normas ISO 9001:2008.

El estándar de modelado UML con PowerDesigner, proporcionará al SGC información que se almacenará en una base de datos dentro del servidor central, el cual será administrado en el área de TICS. Este servidor en su computador instalará la plataforma de desarrollo Java, con el cual PowerDesigner podrá elaborar simulaciones de aquellos procesos críticos que se mejoraran en la fundación, y así satisfacer las necesidades de los coordinadores de cada área.

El estándar de modelado UML, con PowerDesigner, apoyará el SGC con ISO 9001:2008, en la fundación SIGVOL, desarrollando diagramas funcionales, que visualizarán de manera práctica y objetivos las entradas, salidas, y flujos de información y mensajes, de los procesos mejorados demostrados en el rediseño de procesos, y plasmados en el plan de mejoramiento o de implantación de oportunidades de mejora, mapa de procesos y fichas de proceso, quedando clasificados en:

- Diagramas de casos de uso
- Diagramas de secuencia
- Diagrama Lógico
- Diagrama Conceptual
- Diagrama Físico

#### **4.2.1.1.3. Alcance del Modelo**

El presente modelo de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, aplicando la metodología de modelamiento UML, a través del software PowerDesigner en la fundación SIGVOL, tiene su alcance en la sistematización de procesos rediseñados con reingeniería utilizando el mapa de procesos y flujogramas de procesos, hasta la aplicación de la metodología UML con PowerDesigner para el modelamiento de diagramas por cada procesos, siendo estos: diagramas de casos de uso, diagramas de secuencia, diagrama conceptual, lógico y físico, con su respectivo diagnóstico de implementación en esta institución.

#### 4.2.1.1.4. Desarrollo del Modelo

- **Ingeniería del sistema**

Según la ISO 9001:2008, el SGC en la fundación, requiere que PowerDesigner establezca los requisitos del SGC como son: alcance, usuarios, funciones, y luego se integran estos requisitos, a la gestión de procesos de formación de voluntariado, que han sido rediseñados los cuales se gestionan en las áreas de administración general y dirección general.

- **Usuarios**

Los usuarios del SGC que dirigen la gestión de procesos de formación de voluntariado son:

**Director General:** Es la persona encargada de realizar las siguientes funciones: Gestión de Políticas, Objetivos, Estrategias de promoción de proyectos y voluntariado, y Gestión de Calidad

**Coordinador de Proyectos de voluntariado:** Es la persona encargada de la búsqueda de voluntarios, asignar proyecto al voluntario, capacitar técnicamente al voluntario, evaluar su experiencia, crear una base de datos de voluntarios y realizar su seguimiento.

**Coordinador de Voluntariado:** Es la persona encargada de diseñar el plan de acción de promoción, crear la base de datos de voluntarios seleccionados y de aquellos que no pasaron el proceso de selección, elaborar el proceso de entrevistas a postulantes de voluntarios, seleccionar al voluntario, realizar la inducción al voluntario, desarrollar capacitaciones humanas, evaluar las necesidades de capacitación, evaluar la experiencia en el proyecto y emitir la carta de compromiso.

**Administradora General:** Es la persona encargada de administrar los recursos materiales y de infraestructura para el normal desenvolvimiento de las operaciones de formación del voluntariado, al igual que se encarga de asistir con información de cooperación con otras instituciones de apoyo.

Dentro de la gestión de formación del voluntariado, la administración se encarga de elaborar el programa de formación para dirigentes del área de proyectos y voluntarios,

diseñar documentos y registros para el voluntariado, reclutar al voluntario, hacer el contacto inicial y gestionar la documentación de reclutamiento y selección.

**Jefe de TIC's:** Es la persona encargada de administrar los recursos de sistemas informáticos y redes para la seguridad de datos e información dentro de los equipos e infraestructura informática de las áreas de administración y finanzas, proyectos y voluntariado.

**Voluntarios:** son todos aquellos integrantes de la fundación SIGVOL, que participan en procesos de formación, capacitación para incorporarse al desarrollo de trabajos en proyectos de acción social ya sea con instituciones de apoyo u ONG's de las redes de voluntariado nacional e internacional, con la finalidad de apoyar a las comunidades locales y sociedad en general.

- **Diseño de inputs / outputs del sistema**

ENTRADAS	SALIDAS
<b>Interfaz Participación de redes de voluntariado</b>	<p>Las redes de voluntariado presentan ante el estado su calificación como ONG, participantes de proyectos de desarrollo social, cumpliendo con los requisitos legales y políticos que exige el país.</p> <p>El director general gestiona la toma de decisiones para proponer o no los proyectos de desarrollo social a través de las redes de voluntariado y presenta el informe ante la asamblea general de SIGVOL</p>
<b>Interfaz de Promoción de proyectos y voluntariado</b>	<p>El director general de la fundación inicia con el planteamiento de políticas y objetivos para la promoción de proyectos y voluntariado en las que se destacan lineamientos de cooperación, expansión y visibilización, en donde la administradora general le presenta información sobre aquellas instituciones de apoyo que cooperaran en la gestión de proyectos con voluntariado, iniciándose la promoción a través de boletines digitales y material publicitario</p> <p>El director general evalúa la participación de SIGVOL en los proyectos específicos, aprueba el informe de promoción de proyectos y rinde informes semestrales a la Asamblea de SIGVOL</p>
<b>Interfaz Gestión de TICS</b>	<p>En el área de voluntariado se crean la base de datos de personal no seleccionado y personal</p>

	<p>seleccionado</p> <p>La base de datos en el área de voluntariado es guardada en el servidor principal del área de TICS, cuyo personal ejecuta el mantenimiento de la base de datos de forma mensual. Se realiza el mantenimiento del software de gestión de voluntariado</p>
<b>Interfaz de Selección / Contratación</b>	<p>La administradora general se encarga del reclutamiento y contacto inicial con los interesados. El coordinador de voluntarios evalúa el perfil de cada interesado, y selecciona a los voluntarios.</p> <p>La administradora general elabora el contrato bajo la ley de voluntariado y contrata al trabajador, luego el coordinador de voluntarios describe el cargo con metas a cumplir y realiza la inducción al trabajador</p>
<b>Interfaz de Formación y Capacitación</b>	<p>El proceso de formación y capacitación se inicia con el programa de formación a dirigentes del área de proyectos y voluntariado elaborado por la administradora general, el cual servirá para que los dirigentes de estas áreas asistan y realicen las actividades de formación, y en base a las evaluaciones de las necesidades de capacitación elaborara capacitaciones</p> <p>Los dirigentes desarrollan capacitaciones humanas y técnicas, que serán asistidas por los voluntarios quienes realizarán todas las actividades de capacitación finalizando su adiestramiento para trabajar en los proyectos de acción social</p>
<b>Interfaz de Voluntariado</b>	<p>Se elabora toda la documentación del proceso de voluntariado como son entrevistas, carta de compromiso, certificados de fin de proyecto y fichas de evaluación del voluntario.</p> <p>Se asigna el proyecto al voluntario, y se ejecutan las capacitaciones humanas</p> <p>El voluntario firma carta de compromiso, asiste a la capacitación técnica, desarrolla el trabajo en el proyecto y se evalúa su experiencia. Se abre una base de datos del postvoluntariado</p>
<b>Interfaz de Postvoluntariado</b>	<p>Administración de usuarios, Selección / Contratación de voluntariado</p>

#### 4.2.1.1.5. Análisis de requisitos de PowerDesigner con ISO 9001:2008

- **Requerimientos del SGC**

El sistema debe permitir tener usuarios específicos en el área de voluntariado, área de proyectos, área de administración general, aérea de TICS y área de dirección general, cuyos datos del usuario serán: cédula, nombre de usuario y contraseña para ingresar al SGC.

REQUERIMIENTOS DE USUARIOS						
Entrevistas de información	Evaluación de voluntarios	Toma de decisiones sobre selección de voluntarios	Inducciones a voluntarios	Evaluación de la experiencia del voluntariado	Interfaz postvoluntariado	Interfaz toma de decisiones de proyectos de desarrollo social
Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos
<b>El sistema debe permitir que el usuario con contraseña tenga acceso a los formularios de entrevistas</b>	El sistema debe permitir que el usuario con contraseña tenga acceso a las fichas de evaluación de voluntarios	El sistema debe permitir que el usuario con contraseña pueda identificar aquellos postulantes a voluntarios, que han cumplido con la evaluación psicológica para proceder a la toma de decisiones de selección de voluntarios	El sistema debe permitir que el usuario con contraseña tenga acceso al registro de voluntarios seleccionados y contratados para iniciar con el proceso de inducción	El sistema debe permitir que el usuario con contraseña tenga acceso al registro de voluntarios que desarrollado trabajos en proyectos para poder evaluar la experiencia del voluntariado.  Así mismo el sistema SGC permitirá el acceso del usuario a los formularios de evaluación de la experiencia.	El sistema debe permitir que el usuario con contraseña tenga acceso a la base de datos de postvoluntarios	El sistema debe permitir que el usuario con contraseña tenga acceso a los registros y documentos de la asamblea de SIGVOL en donde conste los documentos legales de las redes de voluntariado nacional e internacional, así como de los informes de necesidades de desarrollo social en las comunidades, para tomar las decisiones sobre la realización del proyecto

REQUERIMIENTOS DE USUARIOS						
Base de datos de voluntarios contratados bajo la Ley de Voluntariado	<b>Capacitación técnica</b>	<b>Plan de acción de promoción</b>	<b>Para evaluar participación de la Fundación en proyectos específicos</b>	<b>Requerimientos y necesidades de la comunidad local</b>	<b>Redes de voluntariado internacional</b>	<b>Redes de voluntariado nacional</b>
<b>Requerimientos</b>	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos
<b>El sistema debe permitir que el usuario con contraseña tenga acceso a la base de datos de voluntarios contratados bajo la Ley de Voluntariado</b>	El sistema debe permitir que el usuario en el área de proyectos con contraseña tenga acceso a los programas de capacitación técnica desarrollados y a sus resultados.	El sistema debe permitir que el usuario en el área de voluntarios con contraseña pueda visualizar el plan de acción de promoción e informes, con el fin de apoyar al director general en la propuesta de proyectos de desarrollo social a través de redes de voluntariado.	El sistema debe permitir que el usuario en la dirección general tenga acceso a los formatos de evaluación de participación en proyectos específicos en la fundación.	El sistema debe permitir que el usuario en la dirección general con contraseña tenga acceso a la información de redes de voluntariado internacional y nacional en donde se establezcan las necesidades de desarrollo social en las comunidades.	El sistema debe permitir que el usuario en la dirección general con contraseña tenga acceso a la base de datos de redes de voluntariado internacional	El sistema debe permitir que el usuario en la dirección general con contraseña tenga acceso a la base de datos de redes de voluntariado nacional

REQUERIMIENTOS DE USUARIOS								
Capacitación humana	De base de datos de voluntarios	Reclutamiento de voluntarios	Mantenimiento de software de gestión	Administración y mantenimiento de base de datos, y mantenimiento de sistemas de comunicación unificados	Documentos y registros de proyectos y voluntariado	Interfaz de información de cooperación instituciones de apoyo	Interfaz administración de usuarios	Interfaz compra de material publicitario
Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos	Requerimientos
<b>El sistema debe permitir que el usuario en el área de voluntarios con contraseña tenga acceso a los programas de capacitación humana desarrollados y a su resultados</b>	El sistema debe permitir que el usuario en el área de TICS con contraseña tenga acceso a la base de datos de voluntarios que trabajan para la fundación, con el fin de dar soporte al usuario en el área de	El sistema debe permitir que el usuario en el área de TICS con contraseña tenga acceso a la base de datos de reclutamiento realizado por la administradora general.	El sistema debe permitir que el usuario en el área de TICS con contraseña tenga acceso a la documentación técnica como manuales operativos y técnicos, para realizar el mantenimiento de los programas y sistemas informáticos	El sistema debe permitir que el usuario en el área de TICS con contraseña tenga acceso a la base de datos de voluntarios, administrando su información a través del control de usuarios y contraseñas. Así mismo con la misma contraseña el usuario en el área de TICS podrá acceder a documentos y	El sistema debe permitir que el usuario en el área de voluntarios y proyectos, con contraseña, tenga acceso a la documentación realizada para entrevistas, evaluaciones, capacitaciones, contrataos de trabajo, etc., utilizados durante el procesos de	El sistema debe permitir que el usuario en el área de administración general, con contraseña tenga acceso a la información de propuestas de participación y cooperación de las redes de voluntariado para apoyar la gestión de promoción de proyectos	El sistema debe permitir tener usuarios específicos en el área de voluntariado, área de proyectos, área de administración general, aérea de TICS y área de dirección general, cuyos datos del usuario serán: cédula y contraseña	El sistema debe permitir que el usuario en el área de administración general, con contraseña tenga acceso a la información de proveedores calificados para realizar compras de materiales y suministros a utilizarse en las campañas promocionales de proyectos y



	voluntariado y proyectos, ejecutando respaldos, archivando información importante, cuándo exista perdida de información		instalados en la infraestructura y redes de la fundación.	manuales de soporte técnico para dar mantenimiento a los equipos y herramientas digitales utilizados en la comunicación unificada entre las áreas competentes.	reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación y capacitación, además de los documentos utilizados en la promoción de proyectos y voluntariado así como de las evaluaciones de experiencia y participación tanto de voluntarios como de la propia entidad en espacios específicos.	realizada por la dirección general de la fundación.	para ingresar al SGC.	voluntariado realizadas en las áreas competentes, así mismo tendrá acceso a la facturación y control de pagos realizados por el área de finanzas (Contabilidad), para evitar compras necesarias y sobrestocks de material.
--	---	--	---	--	--	---	-----------------------	--



## 4.2.2. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad con PowerDesigner

En el diseño se modelan las interfaces del sistema de gestión de calidad y sus procesos de la Fundación bajo ISO 9001:2008, según los requerimientos establecidos por el usuario de la siguiente manera:

### 4.2.2.1. Diseño Funcional

#### 4.2.2.1.1. Diagramas de Casos de Uso

En los diagramas de casos de uso se basan en las interfaces del SGC y requerimientos del SGC para completar los requisitos en el PowerDesigner. De esta manera los requerimientos en cada una de la interfaces son diagramados o modelados dimensionalmente sus actividades y acciones que conllevan a procesos así como sus responsables.

Estas interfaces de usuario generan casos de uso para el SGC, es decir existe la interacción tácita entre el usuario y el sistema de cómputo, trabajando bajo el estándar UML, ejecutándose prioridades de uso, y funcionamiento del sistema.

Para el SGC con Norma ISO 9001:2008, se presentan los siguientes actores e interfaces de procesos

ACTORES	INTERFACES DEL PROCESO
<b>Director General</b>	Promoción de Proyectos y Voluntariado- Participación de redes de voluntariado
<b>Administradora General</b>	Promoción de Proyectos y Voluntariado- Procesos Voluntariado, Selección / Contratación de voluntariado, Formación y Capacitación, Proceso postvoluntariado
<b>Coordinador del área de proyectos</b>	Procesos Voluntariado, Formación y Capacitación
<b>Coordinador del área de voluntarios</b>	Promoción de Proyectos y Voluntariado- Procesos Voluntariado, Selección de

	voluntariado, Formación y Capacitación
<b>Jefe del área de TICS</b>	Administración de usuarios, Selección / Contratación de voluntariado
<b>Voluntarios</b>	Proceso Voluntariado, Selección de Voluntariado, Formación y Capacitación, Proceso Postvoluntariado
<b>Postvoluntarios</b>	Proceso Postvoluntariado

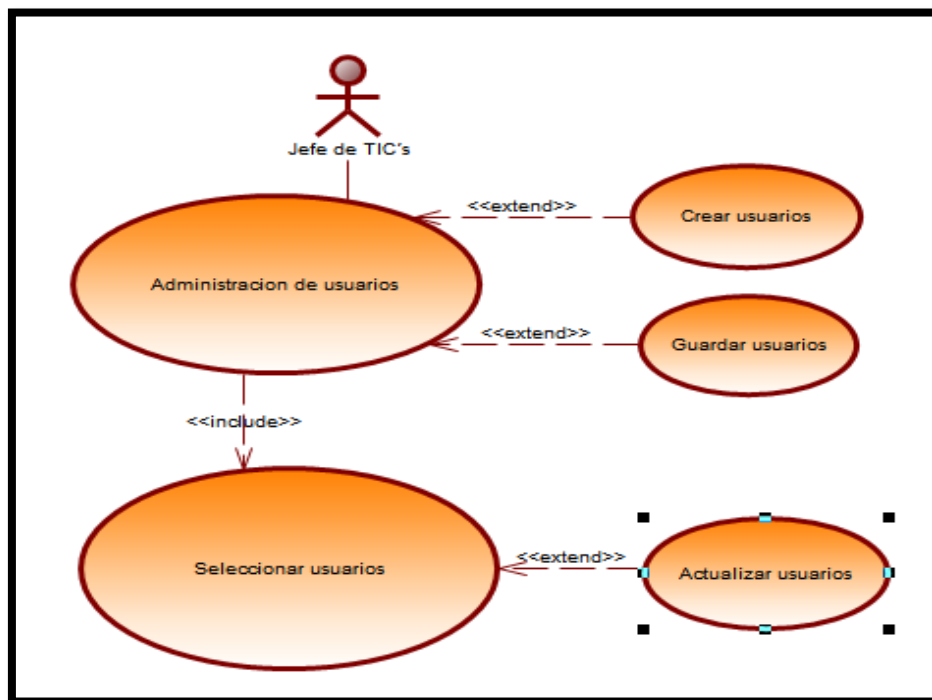
#### 4.2.2.1.2. Diagramas de Secuencia

El diagrama de secuencia del SGC bajo ISO 9001:2008 para la fundación SIGVOL, detalla en forma gráfica aquellas actividades o acciones que se originan de cada uno de los actores ya detallados y que fluyen hacia el SGC, esquematizados por cada interfaz de usuario. Es decir se hace la representación gráfica por interfaz de usuario con cada actor y acciones integradas en cada una, integrándolos de forma ordenada al interior de la fundación.

La interfaz de usuario para un caso de uso es un flujo generado por el usuario, en donde el diagrama de secuencia, grafica cada acción o actividad de los actores del SGC, a través de objetos conectados con líneas discontinuas, y mensajes entre objetos representados como vectores horizontales.

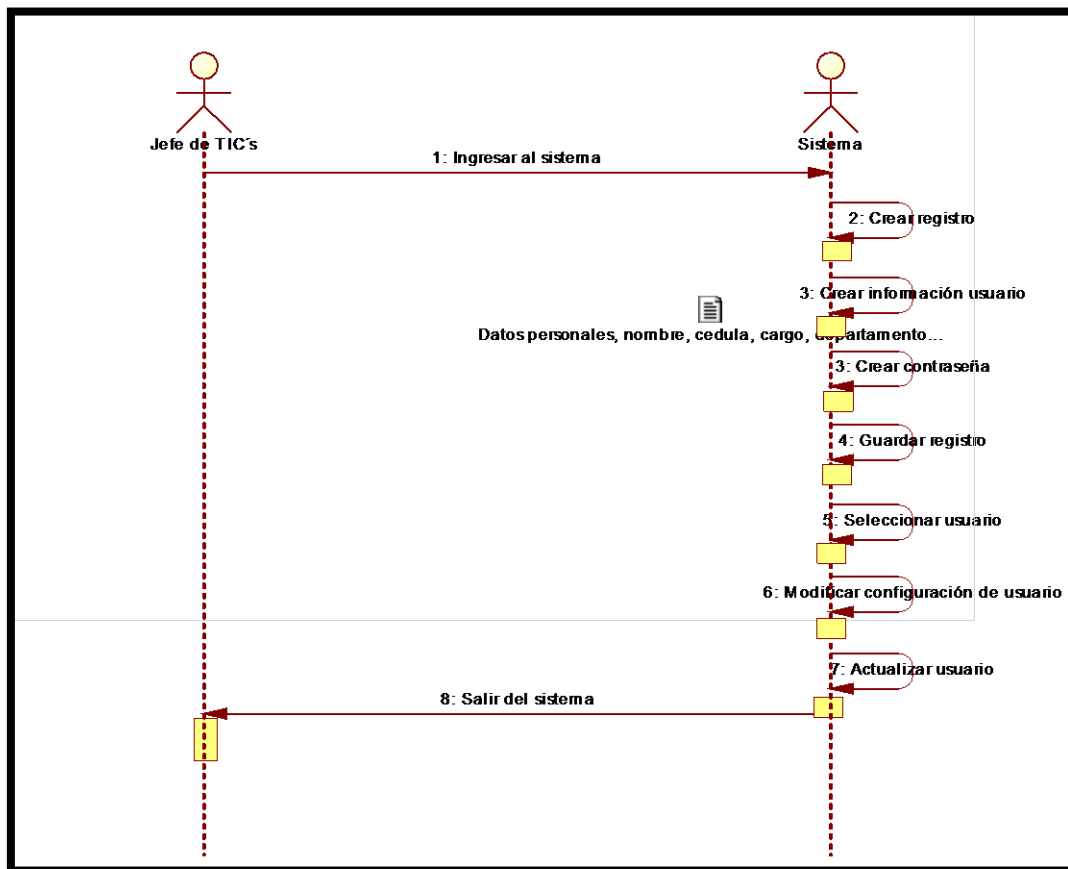
Los mensajes se grafican de forma cronológica desde la parte superior del diagrama, a la parte inferior, siendo su forma de colocarlos libre. El diagrama de secuencia por casos de uso (interfaz de usuario, actores y acciones), realizado en PowerDesigner, para el SGC bajo ISO 9001:2008, es el siguiente:

## Caso de Uso 1. Interfaz Administración de usuarios

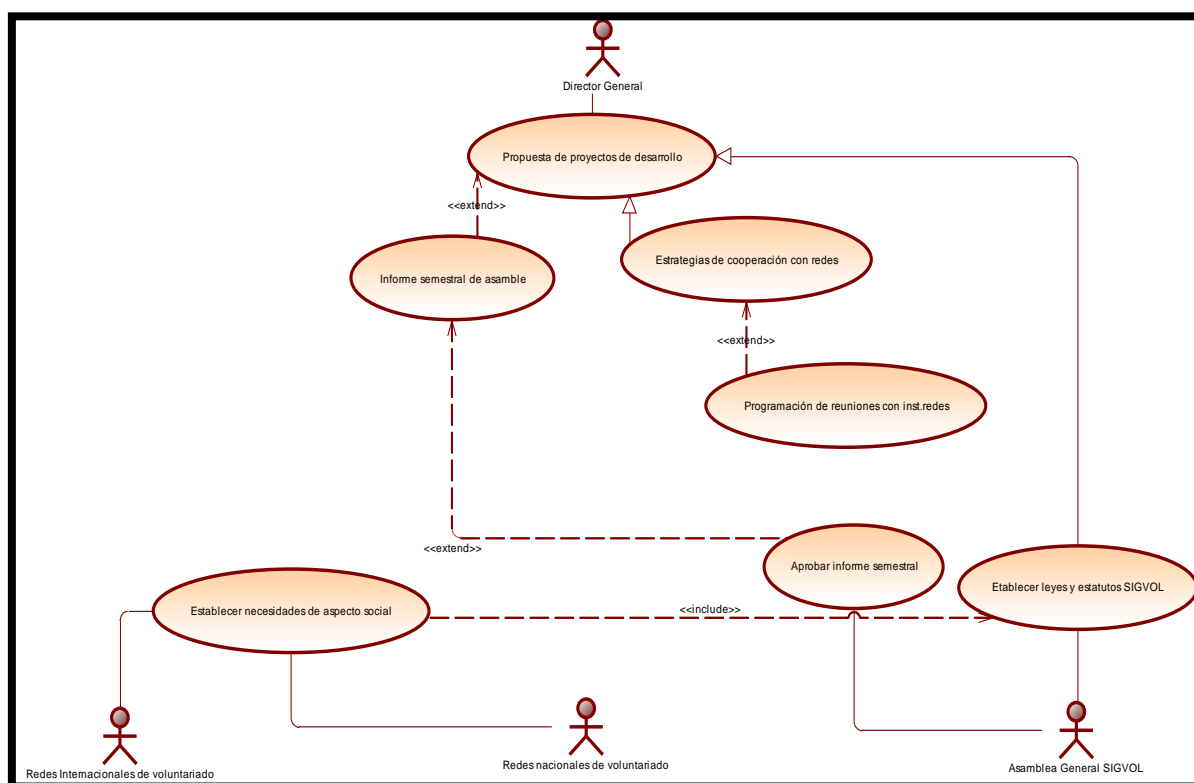


<b>ACTOR:</b>	Jefe de TICS Sistema (Servidor)
<b>CASO DE USO:</b>	1. El Jefe de TIC's administra los usuarios, creando, guardando y actualizándolos 2. El sistema crea la base de datos y guarda la información.
<b>TIPO:</b>	Primario
<b>DETALLE:</b>	El Jefe de TICS es el actor principal que tiene acceso a la base de datos de las áreas de dirección general, voluntariado, proyectos, administración y finanzas, y área de TICS.

## (UML) Diagrama de Secuencia 1. Interfaz Administración de usuarios

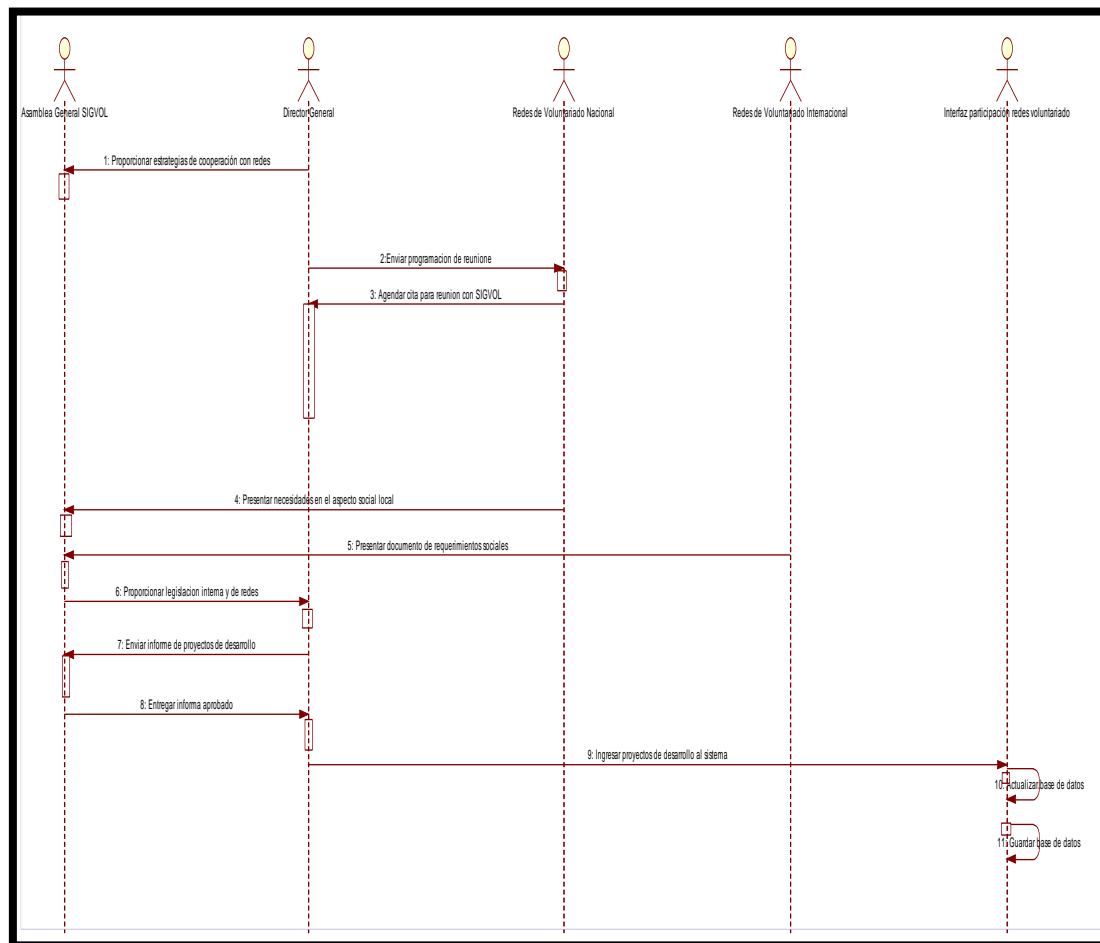


## Caso de Uso 2. Interfaz Participación de Redes de Voluntariado



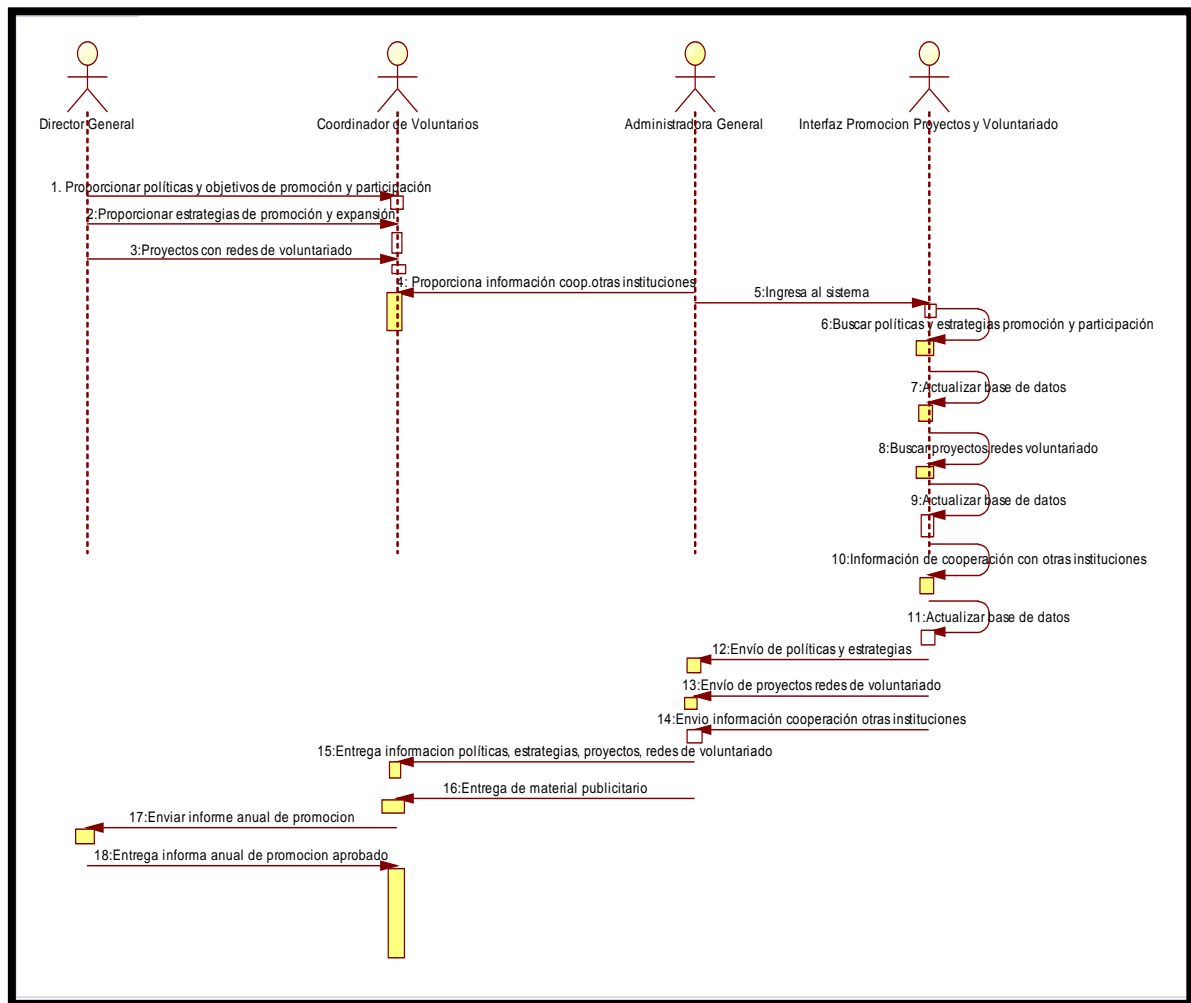
<b>ACTORES:</b>	Director General-Redes internacionales de voluntariado-Redes nacionales de voluntariado-Asamblea General SIGVOL
<b>CASO DE USO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las redes de voluntariado nacional e internacional presentan necesidades de aspecto social ante la Asamblea General SIGVOL.</li> <li>2. La Asamblea General SIGVOL crea a partir de los estatutos de las redes de voluntariado, leyes internas.</li> <li>3. El director general basado en las leyes internas de SIGVOL presenta la propuesta de proyectos de desarrollo, aplicando estrategias de cooperación con redes.</li> </ol>
<b>TIPO:</b>	Primario
<b>DETALLE:</b>	<p>Las redes de voluntariado presentan ante el estado su calificación como ONG, participantes de proyectos de desarrollo social, cumpliendo con los requisitos legales y políticos que exige el país.</p> <p>El director general gestión la toma de decisiones para proponer o no los proyectos de desarrollo social a través de las redes de voluntariado y presenta el informe ante la asamblea general de SIGVOL</p>

## (UML) Diagrama de Secuencia 2. Interfaz Participación de Redes de Voluntariado

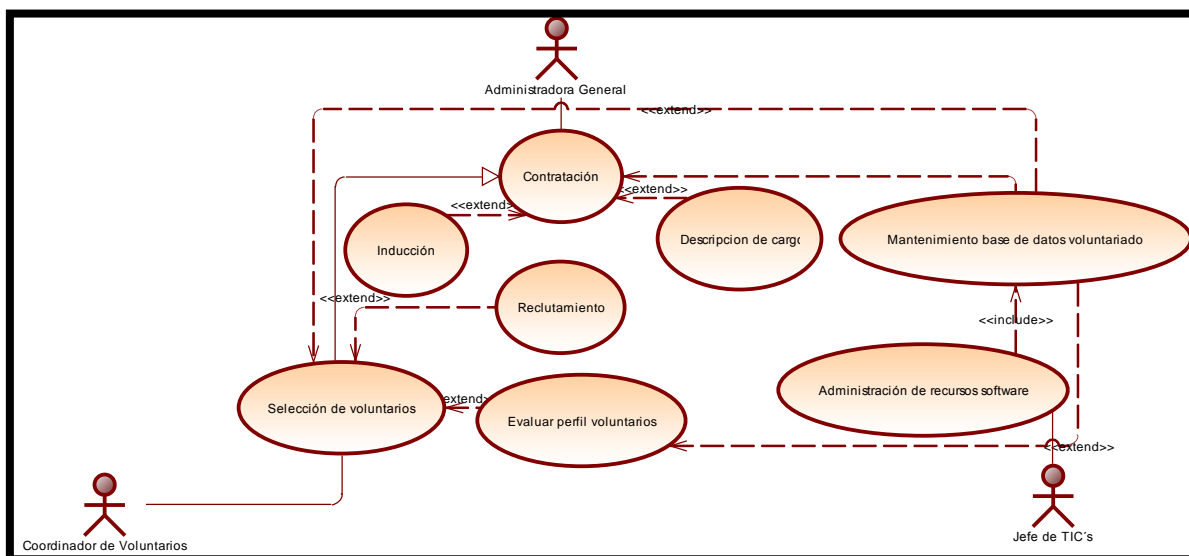






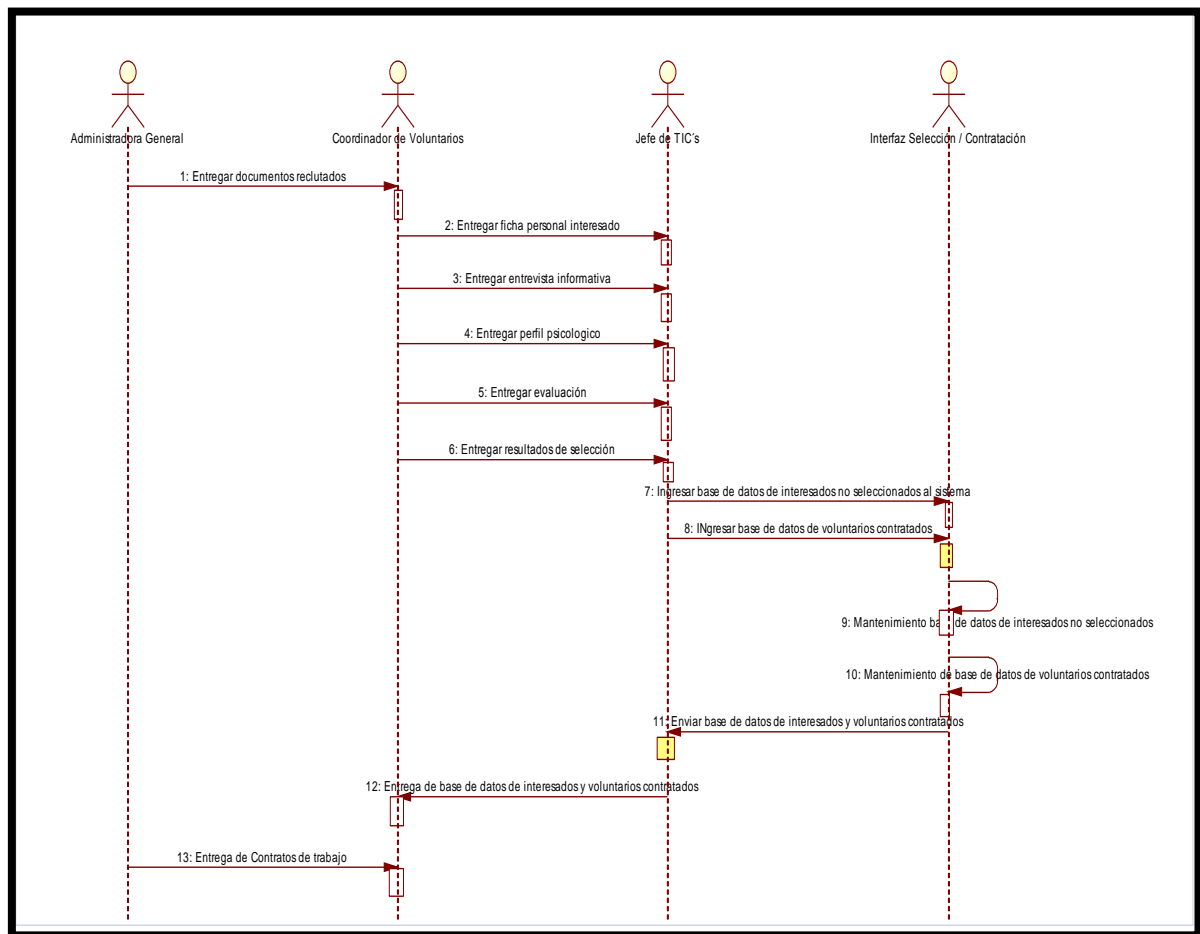


## Caso de Uso 4. Interfaz Selección / Contratación de voluntarios

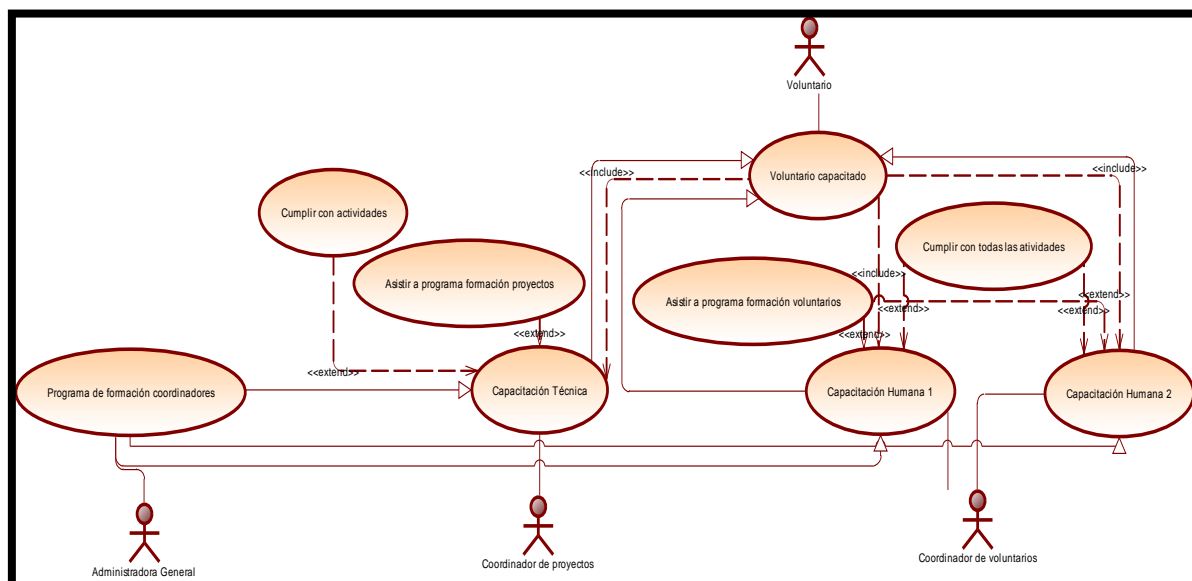


<b>ACTORES:</b>	Coordinador de voluntarios-Administradora General-Jefe de TIC's
<b>CASO DE USO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Coordinador de voluntarios selecciona a los voluntarios</li> <li>2. El Jefe de TIC's administra los recursos del software</li> <li>3. El administrador general realiza la contratación de voluntarios bajo la Ley de Voluntariado</li> </ol>
<b>TIPO:</b>	Primario
<b>DETALLE:</b>	<p>La administradora general inicia con el reclutamiento de voluntarios y el contacto inicial de voluntarios. Esta información lo pasa al Coordinador de Voluntarios quien abre la base de datos con ficha personal del voluntario y procede a la entrevista informativa.</p> <p>El coordinador de voluntarios, evalúa el perfil del voluntario tomando en cuenta la entrevista informal, perfil psicológico y vocación de servicio y ayuda al país, selecciona al voluntario y procede a describirle las funciones del cargo a ocupar. El administrador general contrata al voluntario bajo la Ley de voluntariado y el coordinador realiza la inducción.</p>

## (UML) Diagrama de Secuencia 4. Interfaz Selección / Contratación de voluntarios

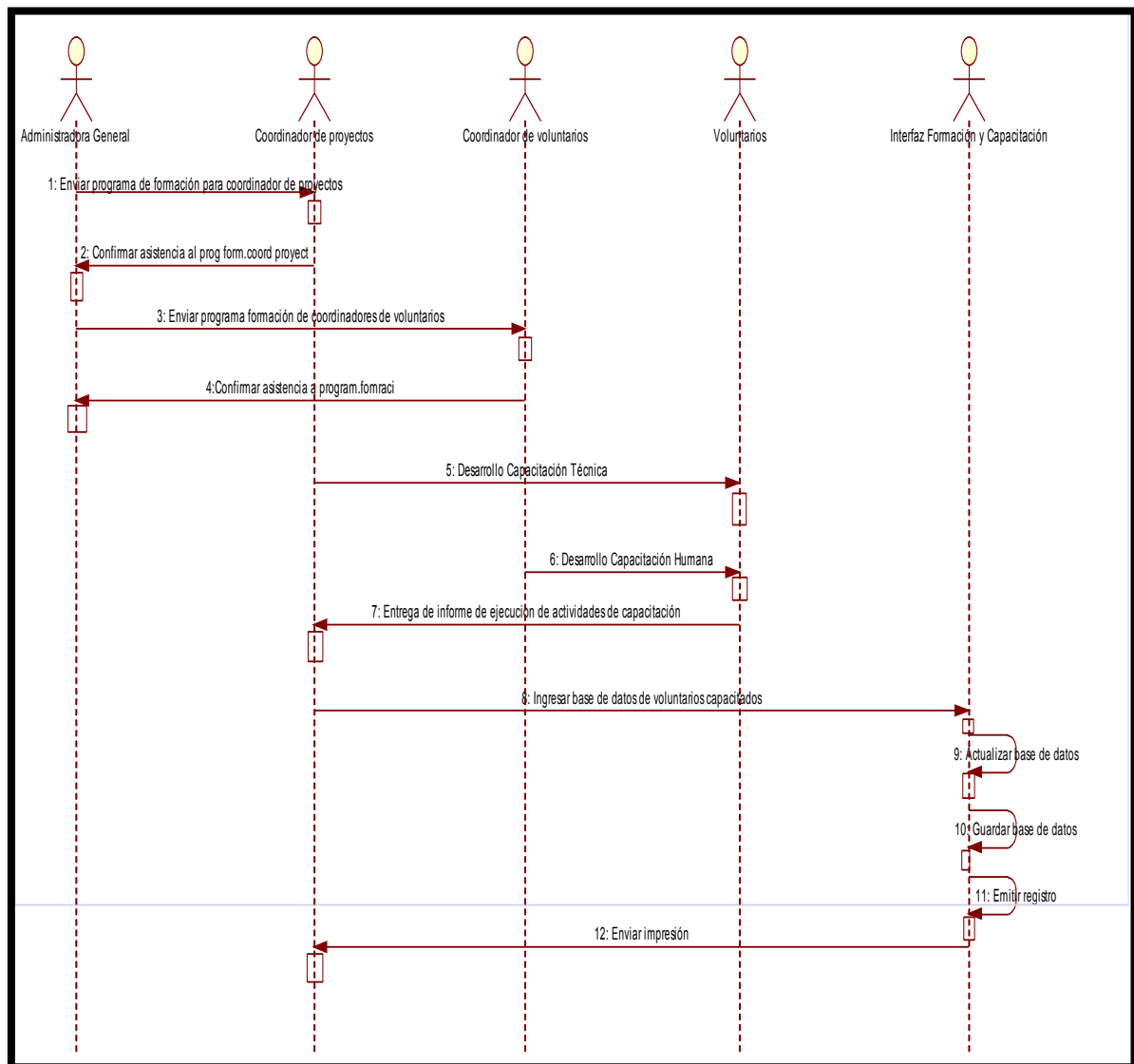


## Caso de Uso 5. Interfaz Formación y Capacitación

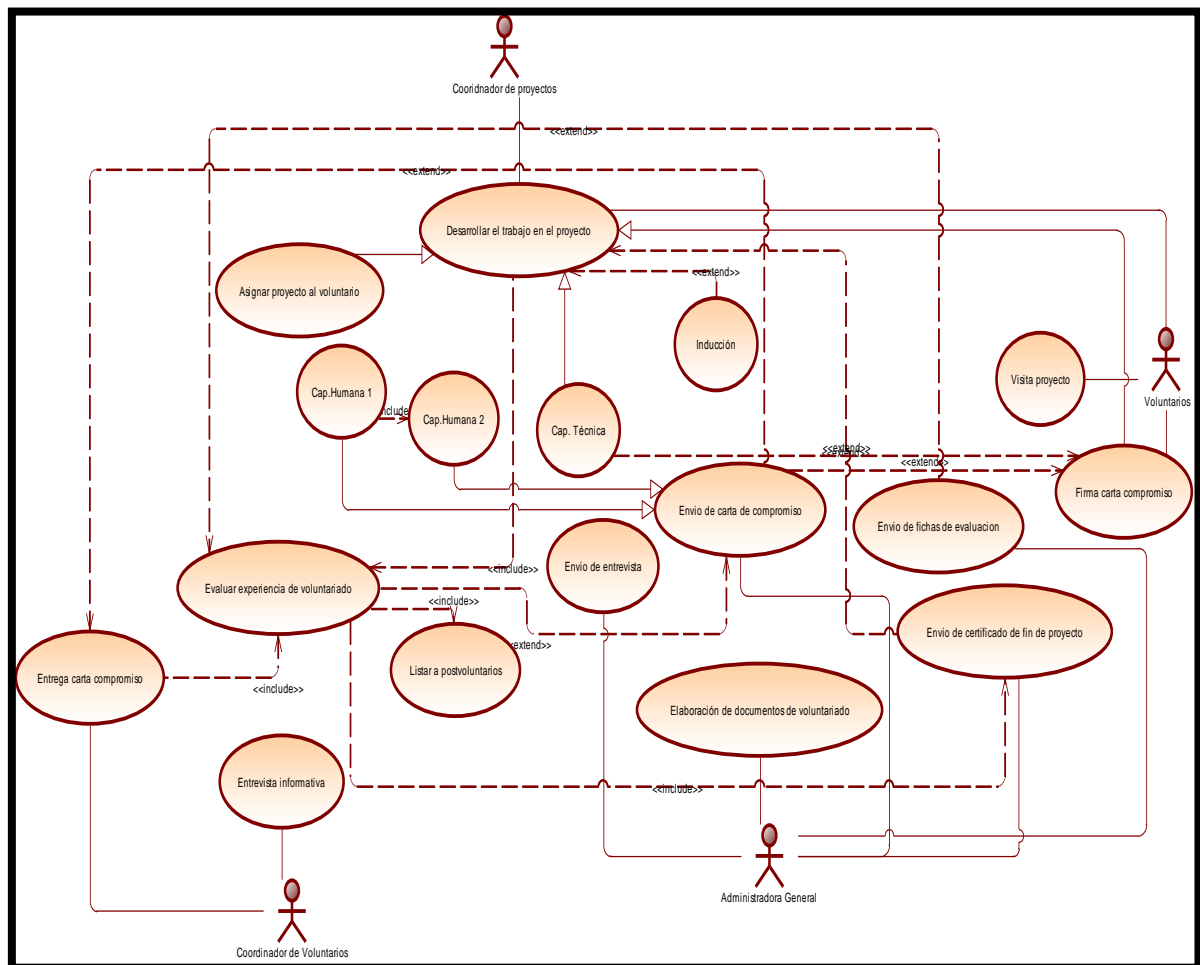


<b>ACTORES:</b>	Administradora General-Coordinador de proyectos-Coordinador de Voluntarios-Voluntario
<b>CASO DE USO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La administradora general crea un programa de formación de coordinadores de área.</li> <li>2. El coordinador de proyectos desarrolla la capacitación técnica para voluntarios</li> <li>3. El coordinador de voluntarios desarrolla la capacitación humana 1 y capacitación humana 2, para voluntarios.</li> <li>4. El voluntario realiza todas las actividades de capacitación y está capacitado.</li> </ol>
<b>TIPO:</b>	Primario
<b>DETALLE:</b>	<p>El proceso de formación y capacitación se inicia con el programa de formación a dirigentes del área de proyectos y voluntariado elaborado por la administradora general, el cual servirá para que los dirigentes de estas áreas asistan y realicen las actividades de formación, y en base a las evaluaciones de las necesidades de capacitación elaborara capacitaciones.</p> <p>Los dirigentes desarrollan capacitaciones humanas y técnicas, que serán asistidas por los voluntarios quienes realizarán todas las actividades de capacitación finalizando su adiestramiento para trabajar en los proyectos de acción social</p>

## (UML) Diagrama de Secuencia 5. Interfaz Formación y Capacitación

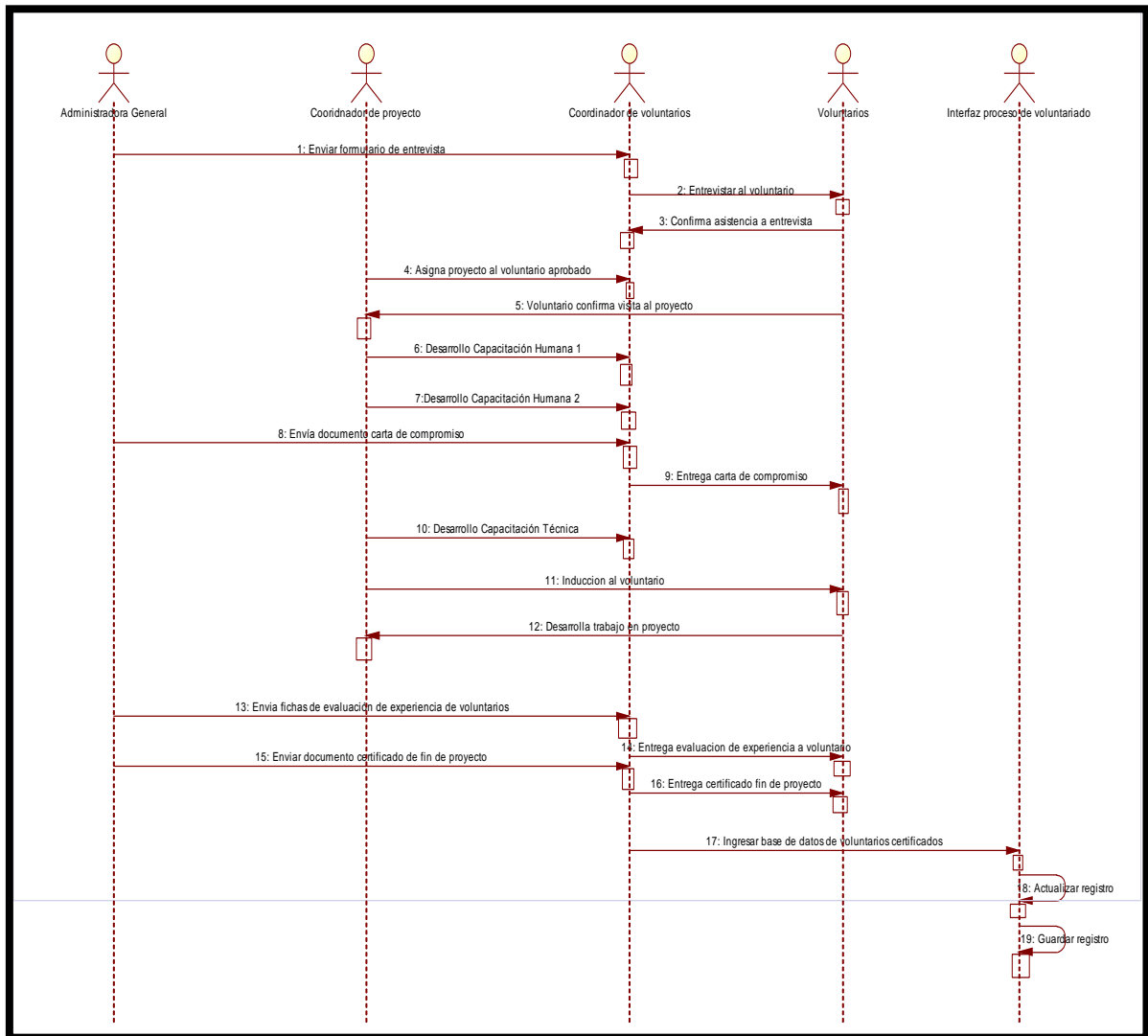


## Caso de Uso 6. Interfaz Voluntariado



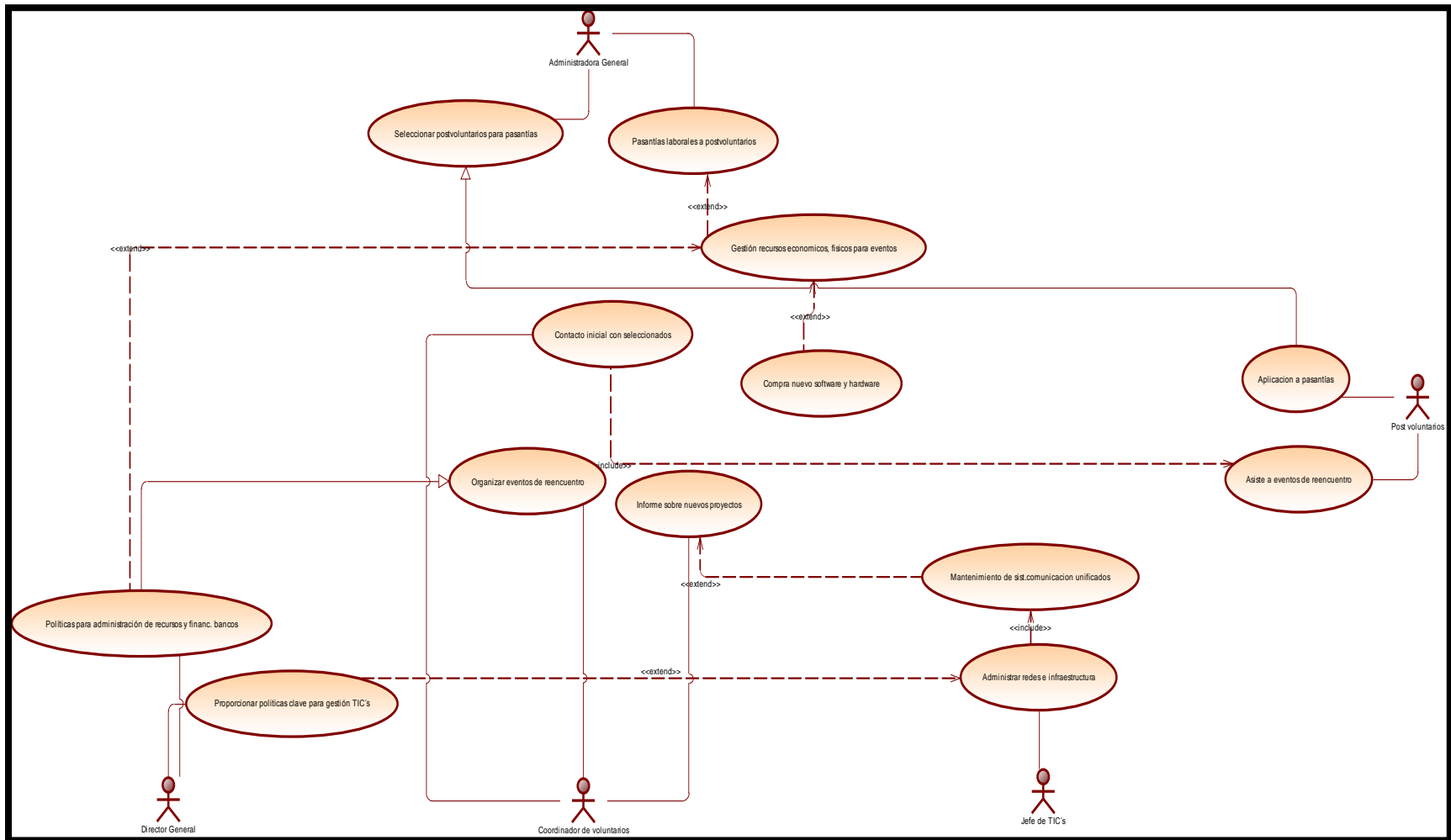
<b>ACTORES:</b>	Coordinador de Proyectos-Coordinador de voluntarios-Administradora General-Voluntarios
<b>CASO DE USO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El coordinador de voluntarios realiza la entrevista informativa.</li> <li>2. La administradora general elabora toda la documentación para el proceso de voluntariado.</li> <li>3. El voluntario firma la carta de compromiso</li> <li>4. El coordinador de proyectos desarrolla el trabajo en el proyecto</li> </ol>
<b>TIPO:</b>	Primario
<b>DETALLE:</b>	<p>Se elabora toda la documentación del proceso de voluntariado como son entrevistas, carta de compromiso, certificados de fin de proyecto y fichas de evaluación del voluntario.</p> <p>El voluntario firma carta de compromiso, asiste a al capacitación técnica, desarrolla el trabajo en el proyecto y se evalúa su experiencia. Se abre una base de datos del postvoluntariado</p>

## (UML) Diagrama de Secuencia 6. Interfaz Voluntariado



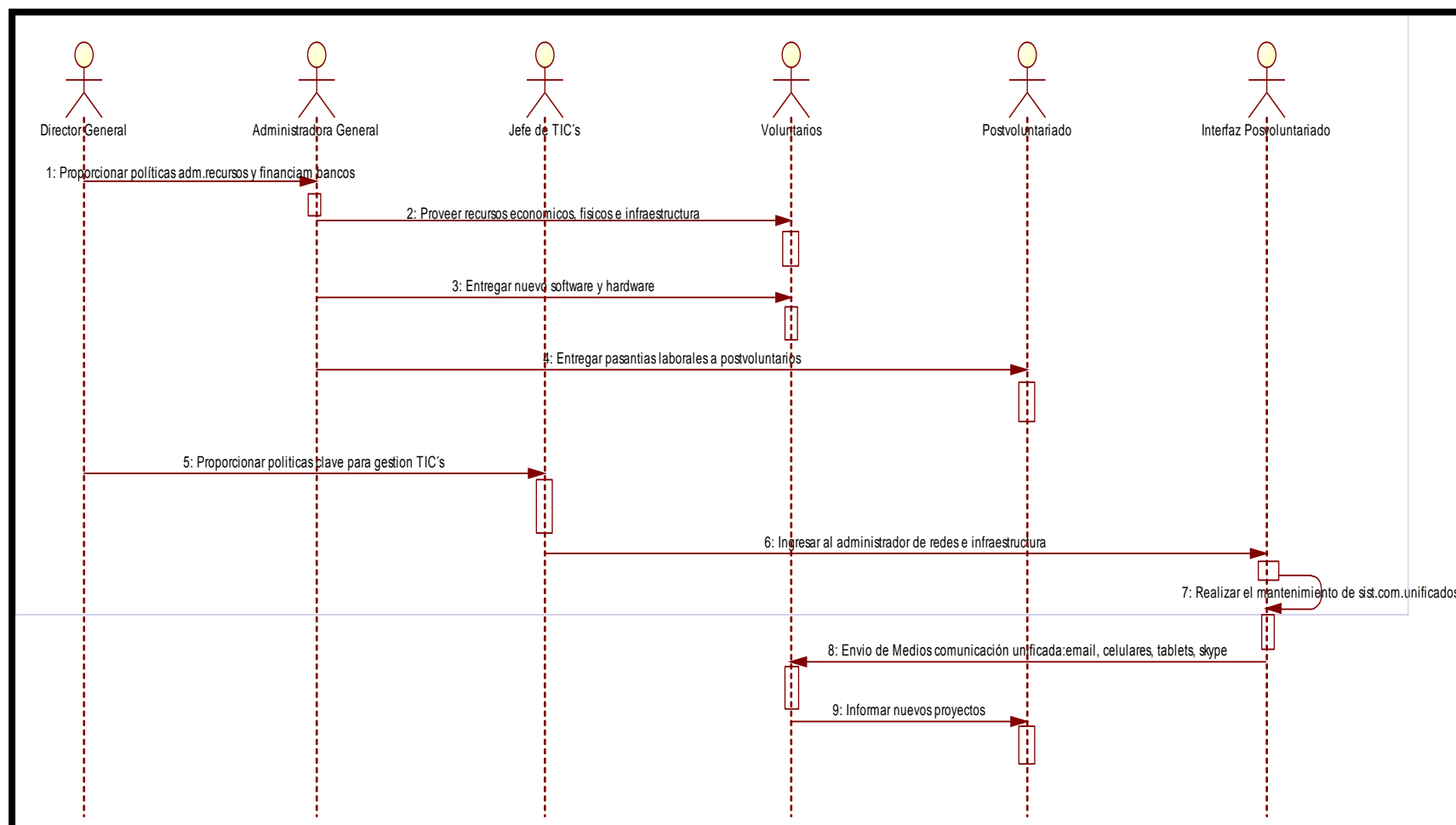


## Caso de Uso 7. Interfaz Postvoluntariado

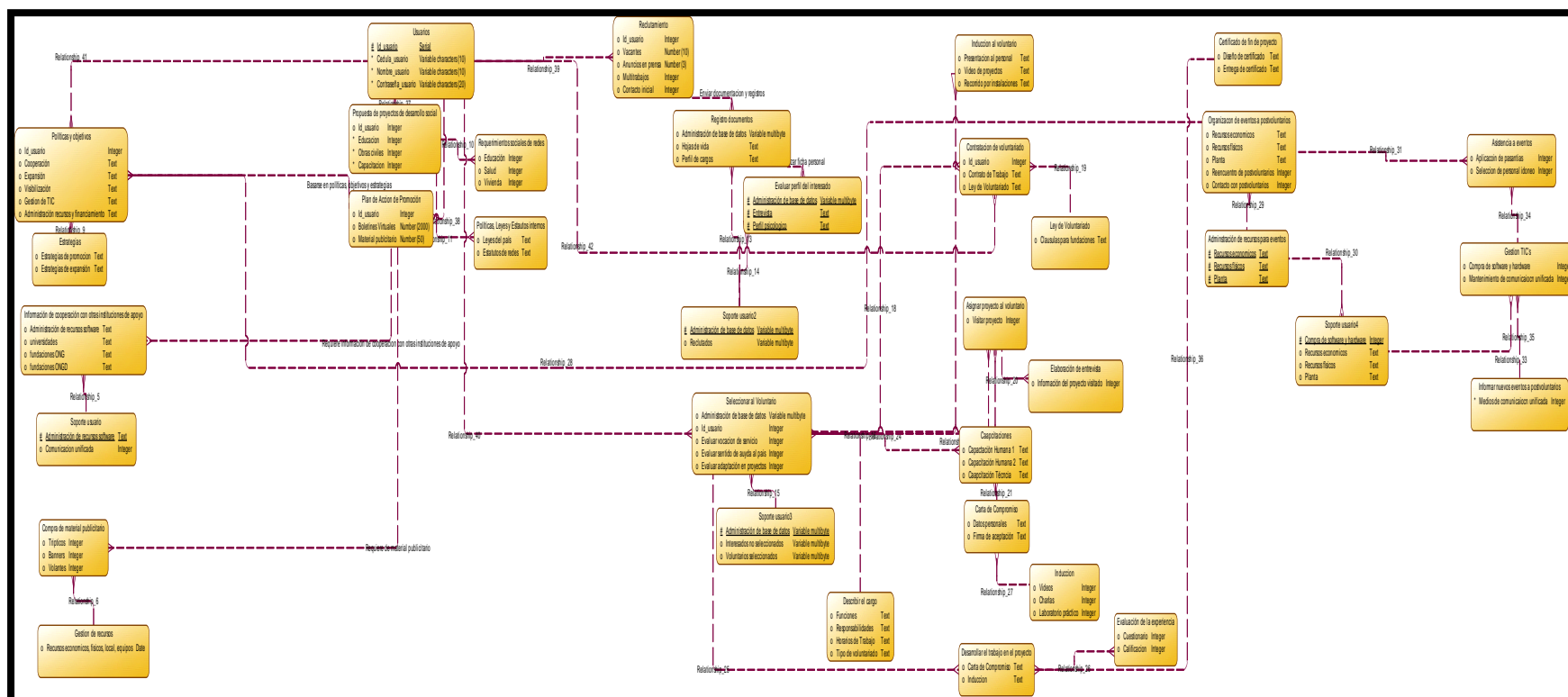


<b>ACTORES:</b>	Director General-Coordinador de voluntarios-Jefe de TICS-Postvoluntarios-Administradora General
<b>CASO DE USO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El director general crea políticas para administración de recursos y financiamiento con bancos. Además elabora políticas clave para la gestión de TICS.</li> <li>2. El coordinador de voluntarios organiza eventos de reencuentro.</li> <li>3. El Jefe de TICS, administra redes e infraestructura.</li> <li>4. Los postvoluntarios, aplican a pasantías laborales en la Fundación SIGVOL.</li> <li>5. La administradora general selecciona a los postvoluntarios para las pasantías</li> </ol>
<b>TIPO:</b>	Primario
<b>DETALLE:</b>	<p>El coordinador de voluntarios, apoyado de las políticas de gestión económica, inicia con la organización de eventos de reencuentro de postvoluntarios, para lo cual solicita al administrador la compra de nuevo software y hardware de los recursos ya generados.</p> <p>El coordinador de voluntarios contacta con los voluntarios seleccionados, los cuales asisten al evento de reencuentro en la fundación SIGVOL. La administradora general durante el evento, anuncia la apertura de ofertas de pasantías laborales al interior de la institución, el voluntario aplica a la pasantía, y la administradora selecciona a postvoluntarios idóneos.</p> <p>Finalmente, el coordinador de voluntarios, informe sobre nuevos proyectos a los postvoluntarios no seleccionados para pasantías, comunicándoles a través de medios de comunicación unificada</p>

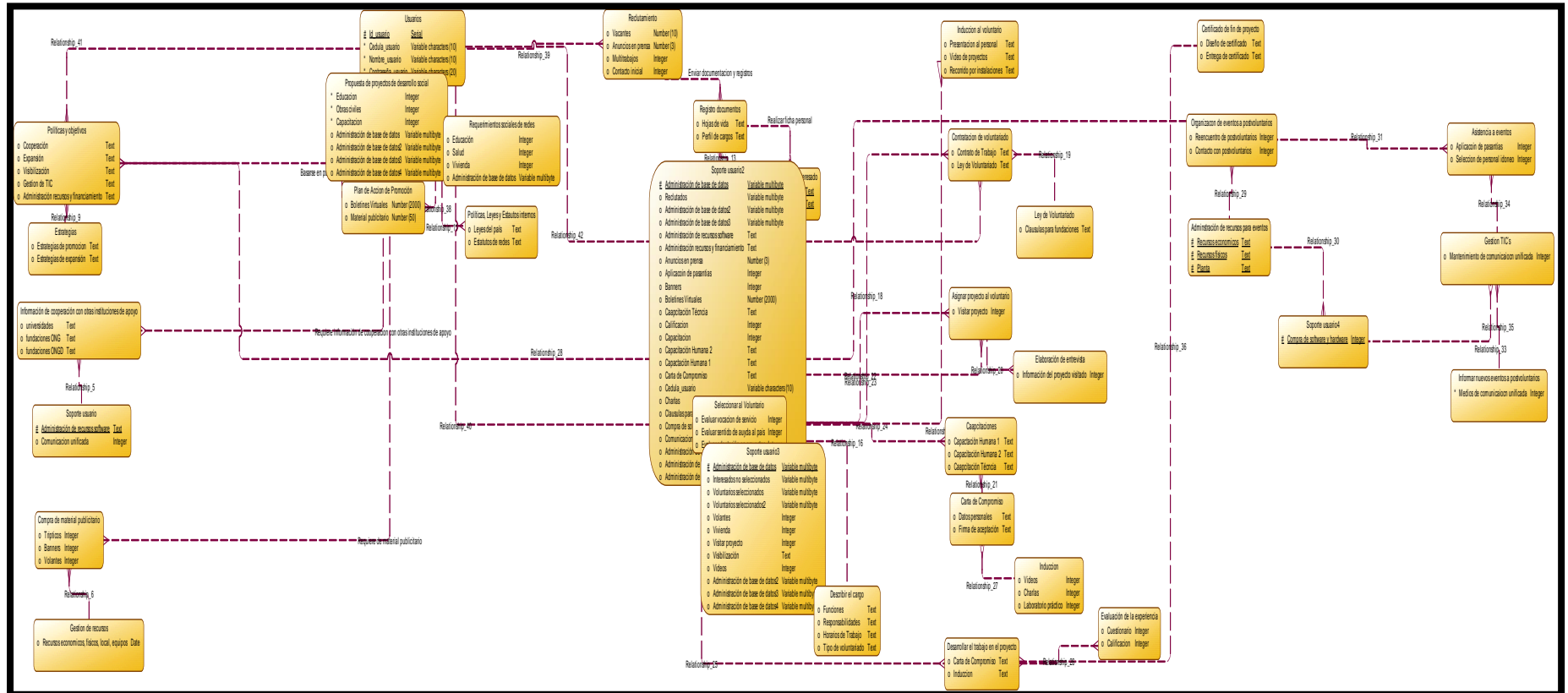
## (UML) Diagrama de Secuencia 7. Interfaz Postvoluntariado



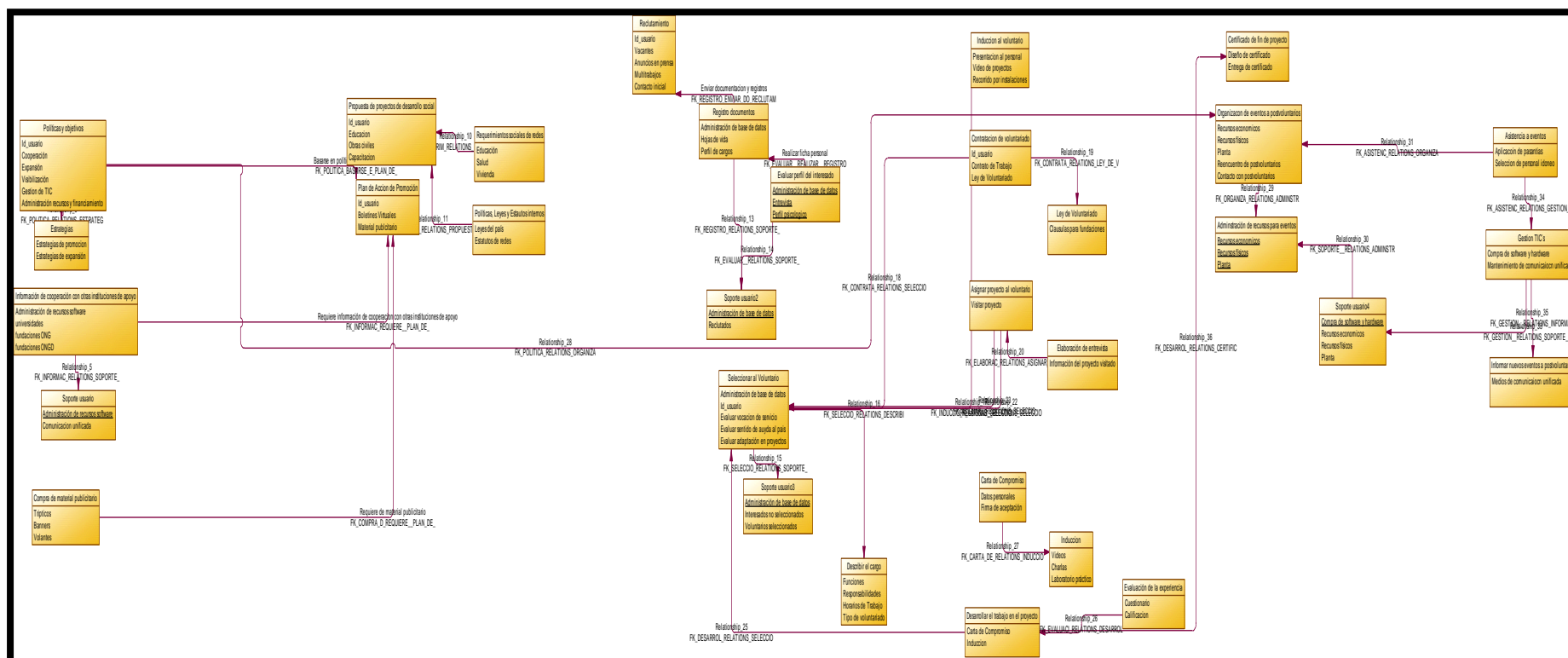
### 4.1.1.1. Diagrama Lógico



### Diagrama Conceptual



## Diagrama Físico



### 4.2.3. Ventajas y desventajas de la aplicación del modelo

Las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para los procesos de la Fundación SIGVOL, se evalúan en base a los requisitos de este estándar de calidad, aplicado a los 6 procesos clave de éxito, en donde la fundación ha implementado el mejoramiento continuo de estos procesos, a partir de la priorización de oportunidades de mejora para cada proceso, tipos de acciones implementadas para cada mejora, sus indicadores, responsables y tiempo de ejecución.

El modelo de gestión de calidad ISO 9001:2008 permitió que la fundación tenga un Sistema de Gestión de Calidad, enfocado a su direccionamiento estratégico y procesos de formación de voluntariado, aplicando la normativa de calidad a la gestión de TICS dentro de la institución, la cual optimizo sus recursos y soporte a usuario, aplicando la metodología UML, en el diseño de modelos de casos de uso, diagramas de secuencia, conceptual, diagrama lógico y físico, para lo cual utilizo la herramienta CASE PowerDesigner 16.5.

Bajo esta metodología UML aplicada en el modelamiento de objetos para cada rediseño de proceso mejorado en SIGVOL, la implementación del SGC, determino las siguientes ventajas y desventajas del modelo bajo ISO 9001: 2008:

Criterios de medición	Ventajas	Desventajas
<b>Auditoria de calidad y control de documentos</b>	Mayor control de documentos en el área de administración general y voluntariado	El SGC implantado no permitió realizar la auditoría interna para el seguimiento del sistema de documentación en las áreas de administración general y de voluntariado.
<b>Control de los registros de la calidad y uso de manuales</b>	Mayor control de registros en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de voluntarios	No se hace uso de un Manual de Calidad, con el planteamiento de objetivos de calidad
<b>Mejora de procesos y políticas de calidad</b>	Rediseño de procesos mejorados utilizando varias herramientas como es el Plan de Mejoramiento Continuo, mapa de procesos y rediseño de flujos de procesos	El SGC no crea políticas para voluntarios, como son lineamientos de reconocimiento a voluntarios que han realizado con éxito sus trabajos en los proyectos desarrollados en el área de proyectos
<b>Indicadores clave de gestión y</b>	Seguimiento y medición del desempeño y eficiencia de los	No se ejecuta un plan de seguimiento a las acciones

<b>planificación del control</b>	procesos mejorados utilizando varios indicadores clave de calidad y desempeño, luego de implementar las mejoras a los procesos de promoción de voluntariado, selección y contratación, formación y capacitación, y de participación de redes de voluntariado.	implantadas en la mejora de los procesos clave
<b>Gestión de TICS, y desarrollo de competencias</b>	Procesos de TICS mejorados gracias a la implementación de la Norma ISO 9001:2008, con el desarrollo de actividades de mantenimiento de base de datos y de recurso de software	Coordinadores de área sin experiencia en la implantación de las ISO 9001:2008 en los procesos de voluntariado y proyectos
<b>Estándar de modelamiento UML con PowerDesigner y gestión de infraestructura para la calidad</b>	Uso del software de modelamiento de objetos PowerDesigner para complementar la aplicación del estándar de modelo UML, el cual permitió el modelamiento de varios diagramas para cada proceso ajustados a la ISO 9001:2008	El modelo de gestión, no define las acciones para ampliar la infraestructura física y mejor los ambientes de trabajo para la realización de eventos de reencuentro con postvoluntarios, jornadas de capacitaciones a voluntarios y de formación a coordinadores
<b>Comunicación interna organizacional, y procesos de evaluación y control</b>	<p>El SGC bajo la ISO 9001:2008, durante su implantación, mejoro el sistema de promoción de proyectos y voluntariado, llegando a más interesados utilizando los sistemas de comunicación unificados como son redes sociales, internet, videoconferencias.</p> <p>El SGC, incorporó un mayor número de voluntarios interesados en participar en proyectos de desarrollo en comunidades gracias a la adecuada promoción de proyectos con el plan de acción de voluntariado utilizando los sistemas de comunicación unificados y redes sociales</p>	El SGC bajo la ISO 9001:2008, en SIGVOL no realiza una evaluación de calidad a las instituciones de la red de voluntariado antes de ejecutar los proyectos aprobados por la Asamblea de SIGVOL
<b>Estrategias de dirección para la calidad</b>	El SGC bajo la ISO 9001:2008, durante su implantación, mejoro el sistema de participación de redes de voluntariado, a través de estrategias de cooperación con instituciones dentro de la red, como son las estrategias de comunicación interna utilizando reuniones y charlas con instituciones dentro de la red.	
<b>Acciones correctoras y preventivas, en la promoción de</b>	Gracias al SGC implantado, SIGVOL, expandió su visión de	



<b>proyectos y voluntariado</b>	proyectos de desarrollo social, analizando proyectos, de mayor diversidad manteniendo criterios	
<b>Acciones correctoras y preventivas para formación y capacitación</b>	<p>Este modelo de calidad bajo ISO 9001:2008, mejoro los procesos de formación y capacitación, dando a los voluntarios diversidad de temas no repetitivos, en las capacitaciones técnicas.</p> <p>El SGC implantado en la fundación permitió antes de realizar las capacitaciones humanas evaluar las necesidades de capacitación del voluntariado tomando en cuenta muchos criterios clave en función de sus conocimientos, habilidades, aptitudes, principios, valores personales y competencias</p>	
<b>Implantación de oportunidades de mejora</b>	Gracias al SGC, se pudo implementar acciones preventivas y correctivas a cada problema interno o externo dentro de los 6 procesos críticos seleccionados	
<b>Políticas y objetivos de calidad</b>	EL SGC en SIGVOL, permitió la generación de políticas, objetivos y lineamientos para ejecutar procesos de promoción de voluntariado, comunicación interna, gestión de recursos económicos y de financiamiento así como para los procesos en el área de TICS. optimizando sus resultados	
<b>Comunidades locales</b>	Gracias al SGC, implantado, la fundación SIGVOL, satisface a muchas comunidades locales con el mejoramiento de sus procesos, y como resultado proyectos de desarrollo más eficientes	
<b>Cooperación de redes de voluntariado</b>	Mejora los sistemas de calidad propios, así como el aumento de la cooperación de redes de voluntariado, en proyectos de desarrollo social	

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

1. El Sistema de Gestión de Calidad con ISO 9001:2008, se basó en la gestión de procesos, utilizando para su implantación el modelado de objetos con el estándar UML y PowerDesigner 16.5 SP04.
2. Los procesos que se mejoraron en el SGC fueron: procesos de participación de redes de voluntariado, promoción de proyectos y voluntariado, selección y contratación, formación y capacitación, voluntariado, postvoluntariado, y gestión de TICS.
3. El diagrama de casos de usos modeló los procesos clave para las áreas de voluntariado, administración general y de proyectos, cumpliendo con los requisitos ISO 9001:2008.
4. El SGC implantado, utilizó como herramienta principal el Plan de Mejoramiento Continuo, basado en la ISO 9001:2008, aplicando acciones preventivas, correctivas y de mejora a todas las oportunidades de mejora identificadas en cada proceso clave encontrado.
5. El SGC con ISO 9001:2008, define indicadores clave para cada uno de los siete procesos clave mejorados.
6. El rediseño de los procesos se realizó a través de los flujos de procesos mejorados, nuevo mapa de procesos, fichas de procesos, cadena de valor y procesos nuevos para la gestión de TICS.
7. La implantación de oportunidades de mejora permitió identificar en un principio alrededor de 45 oportunidades de mejora para 26 problemas detectados en los proceso clave priorizándose únicamente a 7 oportunidades de mejora.

8. La matriz de oportunidades de mejora sirvió para identificar aquellas mejoras que generarán valor al cliente.
9. El diagrama lógico y físico con PowerDesigner requirió de la construcción de los diagramas de caso y secuencia para su elaboración.
10. Los indicadores clave de calidad y desempeño fueron presentadas para cada procesos clave mejorados, siendo su utilización, de gran importancia para los coordinadores de área de SIGVOL, para medir la eficiencia y eficacia de los proceso después de su rediseño.
11. Se reestructuró la organización estructural de SIGVOL, incorporando a sus áreas el área de TICS, área de comunicación institucional y área de calidad.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda la adquisición de un software de gestión de calidad, enfocado a procesos, el cual deberá construirse en base a PowerDesigner 16.5 o con una versión más actual, facilitando la estandarización de procesos con ISO 9001:2008.
2. Es necesario que para complementar los requisitos ISO 9001:2008, se elabore un Manual de Calidad y se ejecuten Auditorías de Calidad para dar seguimiento a la ejecución de los procesos rediseñados y mejorados con acciones correctivas y preventivas.
3. Se hace indispensable que se elabore una matriz de priorización de oportunidades de mejora para tener más claro cuales oportunidades de mejora generan valor agregado.
4. Se considera necesario elaborar un sistema de control de documentación aplicando flujos de documentos por áreas.
5. La aplicación de la metodología UML, puede ser reemplazada con la metodología BPMN en caso de presentarse inconvenientes en el desarrollo de diagramas.
6. Para el proceso de voluntariado se necesita elaborar políticas de incentivos para voluntarios a fin de que los logros y triunfos alcanzados durante el desarrollo de sus trabajos sean reconocidos siempre y cuando estos trabajos se hayan ejecutado cumpliendo las ISO 9001:2008.
7. Es necesario que, para cumplir la ISO 9001:2008, se evalúa las competencias de cada voluntario que va a ejecutar los trabajos y no solamente el sentido de vocación y disciplina.

8. Es necesario elaborar un programa de evaluación de la calidad a las redes de voluntariado antes de iniciar proyectos de acción social en comunidades.
9. Es necesario crear un área de Talento Humano, que agilice los procesos de reclutamiento, selección y contratación de voluntarios, apoyando a la administración general que actualmente realiza el mayor número de funciones.
10. Se recomienda para la organización, alinear Objetivos Estratégicos como Objetivos de Calidad, incorporando objetivos de gestión de procesos que permitan medir la eficacia del SGC

## BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDET SERVAT, Alberto, “Calidad, Metodología para documentar el ISO 9000 Versión 2000”, Pearson Educación, México 2005
- CIVICUS. (2004). Planificación Estratégica
- Camison, C. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson, 1428.
- Centro de comercio internacional UNCT/GATT, “Sistemas ISO 9000 de Gestión de la Calidad”, Suiza, 1993
- Checkland, Peter. Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas - Limusa, México, D.F., 2001.
- DE LA CRUZ, Fabián, “Metodología UML”, Formato Power Point, Julio 2007
- Fernández Garcia, F. La mejora en la productividad en la pequeña y mediana empresa Editorial Club Universitario, 2011
- Guía ISO 9000 [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)
- Guía ISO 9001:2008 [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9001\\_2008.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9001_2008.pdf)
- Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá: McGraw-Hill, 736
- Instituto colombiano de normas técnicas y certificación (2008). Sistemas de gestión de la calidad: directrices para los planes de la calidad/ICONTEC. Bogotá. El Instituto.18 p.
- Jeffrey, Written. Diseño de Sistemas de Información - Mc Graw Hill, México, D.F., 2005.
- Laurant, A.R. (2001). Sistemas de información para la gestión empresarial: planteamiento, tecnología y calidad. Buenos Aires: Pearson. 523 p.
- LAUDOYER, Guy, “La Certificación ISO 9000. Un motor para la calidad” Compañía Editorial Continental, México 2002.
- Lopez Rey, S. Implantación de un sistema de calidad diferentes Sistemas de Calidad Existentes en la Organización, Primera edición 2006
- Loudon, Kenneth. Management Information Systems - Pearson. México, D.F., 2002.
- Mc. Chure, Carma. CASE la Automatización del Software - Addison Wesley Ibero América, México, D.F., 2001.

- Noriega, Wilson. Sistemas Conceptos, Metodología y Aplicaciones – Megabyte. México,
- Organización internacional de normalización -ISO-. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. p. 15-18.
- Palacios, J.L. (2006). Administración de la Calidad. México: Trillas. 208 p.
- S. Pressman, Roger. Ingeniería de Software un Enfoque Práctico - Mc Graw Hill, México, D.F., 2001.
- SCOTT, Cinthia, JAFFE, Dennis, “Visión, Valores y Misión Organizacionales”, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1997
- SENLLE, Andrés, MARTÍNEZ, Eduardo, “ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios” Ediciones Gestión 2000, España 2001
- SIGVOL (2007). Estatutos de la Fundación
- SIGVOL (2008), Propuesta reorganización área operativa
- SIGVOL (2009), Manual de operaciones
- Sommerville, Ian. Ingeniería del Software - Mc Graw Hill, México, D.F., 2005.
- TRULOCK, José Luis, “Manual de las Normas ISO 9000”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1996

### **Sitios Web:**

- <http://www.sigvol.org>
- <http://www.sociedadcivil.org>
- <http://www.aenor.org>
- <http://gestiondelconocimiento.com>
- <http://www.q-ong.org/>
- <http://www.icong.org>
- [http://www.navactiva.com/es/documentacion/herramientas-y-tecnicas-de-calidad\\_26069](http://www.navactiva.com/es/documentacion/herramientas-y-tecnicas-de-calidad_26069)
- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://es.wikipedia.org/>

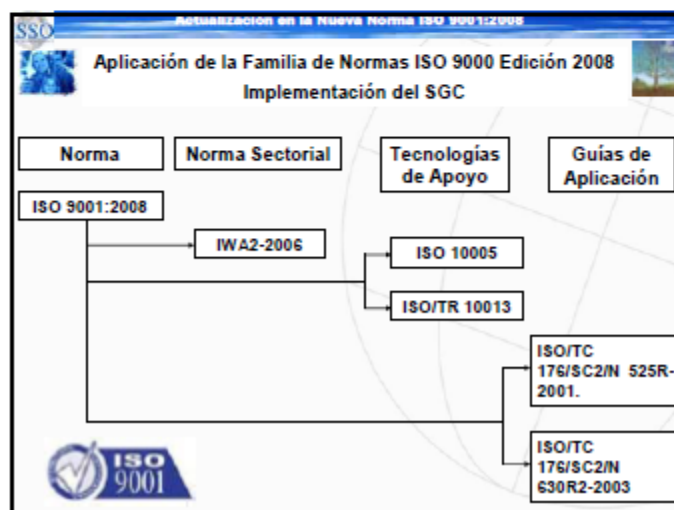
# **ANEXOS**

# **DIGITALES**



## ANEXO D1

### Norma ISO 9001:2008- SGC Requisitos-Sección 4



SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

**ISO 9001:2008**

**Sección 4 Sistema de gestión de la calidad.**

4.1 Requisitos generales.

4.2 Requisitos de la documentación.

4.2.1 Generalidades.

4.2.2 Manual de la calidad.

4.2.3 Control de los documentos.

4.2.4 Control de los registros.




SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

**4.1 Requisitos generales.**

**Cambia quedando de la siguiente manera:**

a) Determinar los procesos necesarios para el sistema.....



c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para....

e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.

Cambia parcialmente la Nota 1.

Cambia completamente la Nota 2.

Cambia completamente la Nota 3.

SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

**4.2 Requisitos de la documentación.**

**4.2.1 Generalidades.**

**Cambia quedando de la siguiente manera:**


c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma internacional, y

d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Cambia la Nota 1.

Se incorpora la Nota 2.

Se incorpora la Nota 3.

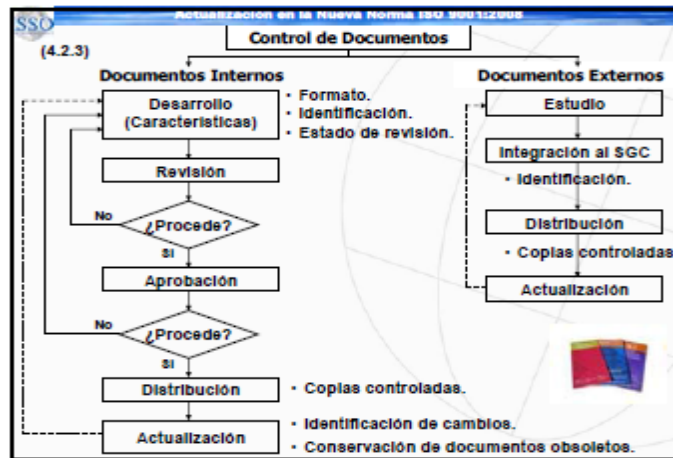


SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

### 4.2.3 Control de documentos.

Cambia quedando de la siguiente manera:

f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008


### 4.2.4 Control de los registros.

Cambia quedando de la siguiente manera:

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.



SSO ACTUALIZACION EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

ISO 9001:2008

Sección 5 Responsabilidad de la dirección.

5.1 Compromiso de la dirección.

5.2 Enfoque al cliente.

5.3 Política de la calidad.

5.4 Planificación.

5.4.1 Objetivos de la calidad.

5.4.2 Planificación del SGC.



SSO ACTUALIZACION EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

ISO 9001:2008

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.5.1 Responsabilidad y autoridad.

5.5.2 Representante de la dirección.


5.5.3 Comunicación interna.

5.6 Revisión por la dirección.

5.6.1 Generalidades.

5.6.2 Información de entrada para la revisión.

5.6.3 Resultados de la revisión.




SSO ACTUALIZACION EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

Sección 5

5. Responsabilidad de la dirección.

Se presentan algunos cambios de redacción.

- Requisito 5.4.2 Planificación del SGC (Inciso a).
- Requisito 5.5.2 Representante de la dirección.
- Requisito 5.6.1 Generalidades (Revisión por la dirección).
- Requisito 5.6.2 Información de entrada para la revisión.



SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

ISO 9001:2008

Sección 6 Gestión de los recursos.

6.1 Provisión de recursos.

6.2 Recursos humanos.

6.2.1 Generalidades.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.

6.3 Infraestructura.

6.4 Ambiente de trabajo.



SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008


Sección 6  
Gestión de los recursos.

6.1 Provisión de los recursos.  
*No presenta cambios.*

6.2 Recursos humanos.

6.2.1 Generalidades.  
Se agrega la Nota.


La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad



SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

Cambia quedando de la siguiente manera:



- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.

SSO ACTUALIZACIÓN DE LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

#### 6.4 Ambiente de trabajo

Cambia quedando de la siguiente manera:

Se agrega la Nota.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).



SSO ISO 9001:2008

#### Sección 7 Realización del producto.



- 7.1 Planificación de la realización del producto.
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente.
- 7.3 Diseño y desarrollo.
- 7.4 Compras.
- 7.5 Producción y prestación del servicio.
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.

SSO ACTUALIZACIÓN DE LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

#### Sección 7

#### 7 Realización del producto.



7.1 Planificación de la realización del producto.

Se presentan algunos cambios de redacción.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

Se agrega la nota.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

### 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.

Se agrega la nota.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

Verificación / Validación

```

graph LR
    A[Necesidades del cliente] --> B[Especificaciones]
    B --> C[Diseño del proceso]
    B --> D[Diseño del producto]
    C --> E[Diseño de normas]
    D --> E
    B -.->|Verificación| E
    E -.->|Validación| A
  
```

SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

### 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio.

Cambia quedando de la siguiente manera:

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

### 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.

Cambia quedando de la siguiente manera:

a) Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4).

Se agrega la nota.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.



SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

ISO 9001:2008

Sección 8 Medición, análisis y mejora.

8.1 Generalidades.


8.2 Seguimiento y medición.

8.2.1 Satisfacción del cliente.

8.2.2 Auditoría interna.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto.



SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

ISO 9001:2008

8.3 Control del producto no conforme.


8.4 Análisis de datos.

8.5 Mejora.

8.5.1 Mejora continua.

8.5.2 Acción correctiva.

8.5.3 Acción preventiva.




SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

8.2.1 Satisfacción del cliente.

Se agrega la nota.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales






SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

### 8.2.2 Auditoría interna.

Cambia quedando de la siguiente manera:

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).




SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

### 8.2.3 Seguimiento y medición del proceso

Se agrega la nota.

NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.




SSO ACTUALIZACIÓN EN LA NUEVA NORMA ISO 9001:2008

### 8.3 Control de producto no conforme

Cambia quedando de la siguiente manera:

Nuevo inciso d)

d) tomando acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.



## ANEXO 2

### Políticas Generales de la Fundación SIGVOL



### PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO IGNACIANO DE VOLUNTARIADO 2008-2012

*«Ser voluntario es crear un mundo  
habitable, es ser portador de  
derechos y deberes, es ser  
constructor activo de la  
Sociedad...»*

**Joaquín García Roca**

#### Presentación

El presente documento es el resultado de la construcción conjunta de la Familia SIGVOL tanto en los directivos institucionales como en el equipo de operación; es también resultado del proceso de evolución del trabajo de SIGVOL y de la construcción de una dinámica propia como equilibrio entre la institución y la comunidad.

SIGVOL se especializa en **Gestión de Desarrollo** por medio del Voluntariado, partiendo desde **el servicio de la Fe y la promoción de la Justicia** como fuentes y la **espiritualidad ignaciana** como camino específico.

#### Identidad

*¿Quiénes somos..?*

Somos una comunidad<sup>1</sup> de trabajo fundamentada en la espiritualidad ignaciana, desde la Comunidad de Vida Cristiana, consciente y comprometida con la realidad. Somos obra apostólica de la CVX Ecuador.

#### Visión

*Nuestro sueño en esta realidad...*



- Una propuesta liberadora, que respeta la diversidad y rescata la dignidad humana, que revaloriza a la persona, en su dimensión personal y colectiva.
- Un servicio organizado, planificado, comprometido y eficaz.
- Una experiencia de educación no formal y de aprendizaje integral.

## Misión

### *El sentido de nuestro llamado...*

Promovemos una cultura de voluntariado de desarrollo, que genera, en colaboración con otros actores, espacios organizados de encuentro y reconocimiento de distintas realidades; que busca soluciones pertinentes como respuesta al llamado de transformar las condiciones de pobreza, de inequidad, de exclusión y de individualismo, en bien de todos y todas, con opción preferencial por los más pobres de Ecuador, priorizando la mayor urgencia, el mayor fruto y el bien más universal.



## Nuestras líneas de acción

Promover una **cultura de voluntariado de desarrollo**, para lo cual:

- Trabajamos en Proyectos de Desarrollo: formando, insertando y acompañando a voluntarios y voluntarias en proyectos intensivos, continuos y permanentes.
- Hacemos Incidencia social y política: visibilizando, tomando conciencia, participando y comprometiéndonos.

## Nuestros objetivos estratégicos

1. Generar reflexión, conciencia y solidaridad a través del voluntariado como mecanismo eficaz de participación y compromiso.
2. Hacer del voluntariado un instrumento eficaz en el desarrollo del país, generando equidad, justicia e inclusión.
3. Fortalecer a SIGVOL como institución para lograr que sea una organización comprometida, eficaz, innovadora y sostenible.

## Políticas

### *Nuestro trabajo se caracteriza por...*

1. **Optar preferencialmente por la gente empobrecida**, tendiendo a generar en la persona voluntaria procesos que la encaminen a un compromiso más permanente con la transformación de la sociedad.
2. **Trabajar en redes**, propiciando la participación de los demás actores sociales, con el fin de que nuestras acciones alimenten o sean parte de procesos sostenidos, más amplios, más integrales o integradores y menos



7. Guardar en nuestras acciones el **equilibrio entre la cantidad de frentes de trabajo y la profundidad de la experiencia vivida** por la persona voluntaria; respondiendo a criterios institucionales, análisis técnico y factibilidad de recursos.
8. Favorecer las condiciones necesarias para que esta **experiencia de vida tenga la profundidad requerida**.
9. Caracterizar nuestras acciones por ser **eficaces, eficientes, transparentes y fructíferas**.
10. Privilegiar un proceso de **reflexión, formación y capacitación permanente para el equipo**.
11. Propiciar en nuestro trabajo el **coraje cívico**: conciencia y participación Política -apartidista- con la que el voluntariado de SIGVOL coincida.
12. Priorizar en nuestras actuaciones la **colaboración con la Compañía de Jesús y la Iglesia**.
13. Favorecer una **actitud de austeridad** en nuestras actividades.
14. Concebir un **trabajo siempre incluyente**.
15. **Evitar utilizar a las personas y comunidades** como instrumento para la sola experiencia de formación de los voluntarios y las voluntarias.

## Estrategias

*¿Qué nos proponemos hacer para cumplir nuestros objetivos..?*

*Para el objetivo estratégico 1...*



- a) Armonizar la doble dimensión: institución-comunidad.
- b) Institucionalizar la gestión en Sigvol.
- c) Garantizar la sostenibilidad económica.
- d) Acrecentar el círculo de personas comprometidas con Sigvol a todo nivel.

### Fortalezas

- Mística del equipo de SIGVOL
- Trabajar bajo criterios de la espiritualidad ignaciana
- Llamado y compromiso por el ser humano del equipo SIGVOL
- Equipo capacitado multidisciplinario y complementario
- Que casi todos fueron primero voluntarios (tienen doble experiencia)
- Voluntariado con base en el contacto con la gente y en la Reflexión
- Apertura a alianzas con otros actores sociales
- Mayor experiencia en trabajo con organizaciones internacionales (PNUD), gobiernos locales, etc.
- Conocimiento en Acompañamiento y Psicología por parte del equipo
- Acompañamiento del grupo de trabajo
- Sentido de comunidad compartido (en el equipo)
- Sentir al voluntariado como un estilo de vida
- Experiencia en acompañar a voluntarios jóvenes
- Responsabilidad con cada tarea encargada
- Gente joven trabajando
- 10 años de experiencia en el voluntariado
- Equipo que planifica para ser eficiente y eficaz
- Trabajo en equipo
- Buen ambiente laboral
- Disponibilidad de espacio físico para capacitaciones
- Clara metodología de trabajo con los voluntarios
- La creación de la nueva área (Enlace)
- Espacio de debate y varios puntos de vista
- Claridad y firmeza en lo profundo de la meta y camino
- Proyección del trabajo de acuerdo a la misión
- Buen posicionamiento de SIGVOL en los espacios donde trabajamos

### Debilidades

- La comunicación interna no es fluida, clara y objetiva
- No hay claridad en los procesos de algunas áreas
- Débil administración y poco tiempo para dirección
- Faltan criterios institucionales para toma de decisiones
- Relación con CVX un poco lejana
- Abrir frentes de trabajo sin una evaluación adecuada de recursos y capacidades
- No contar con espacios físicos propios
- Pocos espacios de encuentro de todo el equipo. Se ha perdido
- No hay claridad en los espacios para la toma de decisiones
- El modelo propuesto de toma de decisiones no es sostenible
- La adaptación a los cambios externos causa conflictos
- Alto costo de operación
- Falta búsqueda proyectos de mayor diversidad manteniendo criterios
- Baja asimilación de la cultura organizacional del equipo
- Mal proceso de inducción
- Falta capacidad de adaptación a la realidad de proyectos donde van a trabajar los voluntarios
- No se ha invertido en tecnología
- Falta definición y claridad en políticas, estándares, procesos, procedimientos
- Muchos cambios a nivel de personal, afecta continuidad
- Dependencia de recursos esporádicos
- Falta de estabilidad laboral
- Falta participación del directorio
- No se integra a la toma de decisiones puntos de vista de voluntarios, organismos y promotores
- Falta de una planificación financiera a mediano y largo plazo
- No existe proceso definido en el manejo del recurso humano
- Se retrasan actividades planificadas por resolver urgencias
- Falta recursos económicos y humanos
- Criterios de decisión y evaluación poco técnicos en distintos ámbitos financieros

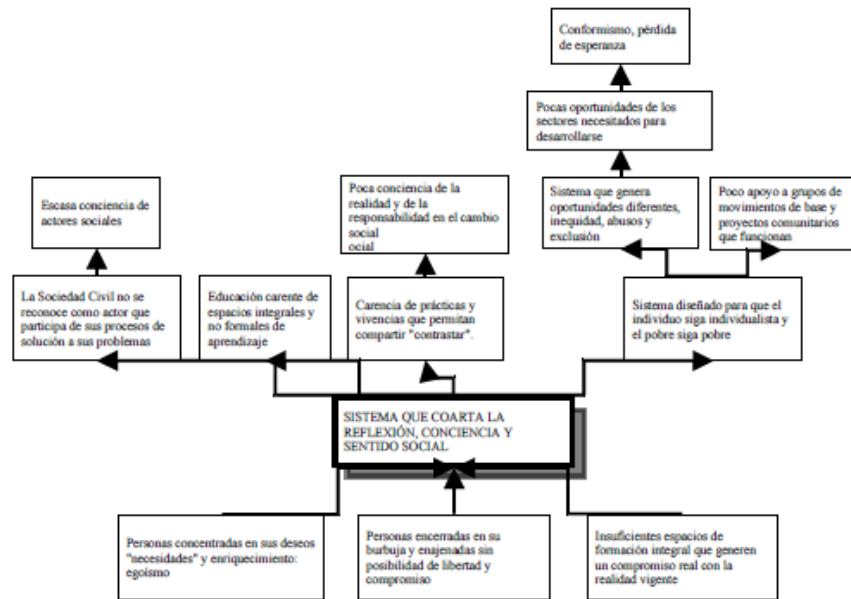
### **Oportunidades**

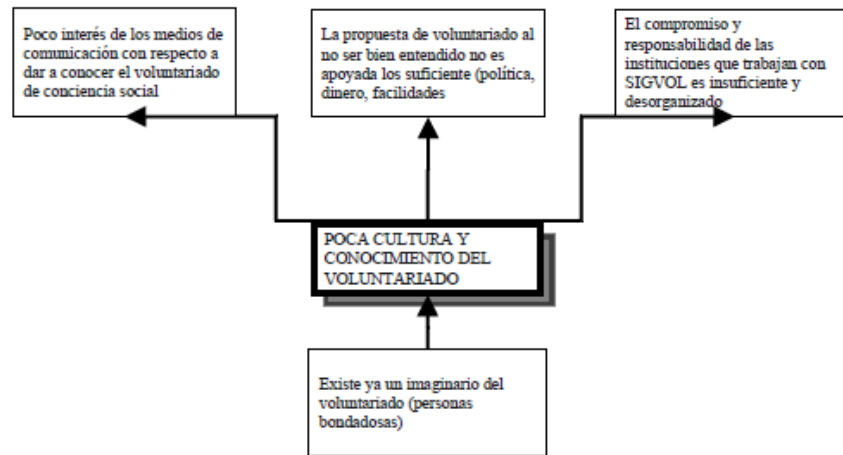
- Relación CVX – Compañía de Jesús
  - En el área de voluntariado hay alto posicionamiento, nos buscan para trabajos.
  - Por el giro del gobierno se abren nuevas puertas: Secretaría de Pueblos, Vicepresidencia, Ministerio de Cultura
  - IAVE (Institución Mundial de Voluntariado) nos abre espacios
  - El área de participación está en la Agenda de Desarrollo (ya que SIGVOL promueve un voluntariado de desarrollo y participación) / Hay un despertar de la participación ciudadana.
  - El área de jóvenes es un tema dentro de la Agenda de Desarrollo
  - Gobierno Actual incluye el voluntariado en acciones públicas / Políticas sociales que pueden propiciar más participación.
  - El gobierno está creando leyes y escenarios que promueven la transformación social
  - La CVX como red mundial para gestión de fondos y voluntarios
  - Espacios para promocionar actividades de SIGVOL / Buen grupo de organizaciones motivadas por el voluntariado / Nuevos espacios para proyectos de trabajo
  - Existencia de redes de trabajo de desarrollo en el país
  - Hay más exigencia de labor /acción social en universidades y colegios
  - Hay muchas organizaciones que necesitan de voluntarios
  - Aprecio por compromiso social apartidista en la sociedad
  - Buen grupo de organizaciones motivadas por el voluntariado
  - Apoyo del Municipio al voluntariado
  - Germen de solidaridad en la cultura popular
  - Organizaciones con visión compatible con la de SIGVOL
  - Apertura de los grupos de base para trabajar con el voluntariado.
  - Los colegios y universidades existentes
  - Se está iniciando un proceso para la expedición de la Ley del Voluntariado.
- 
- La postura crítica y a veces negativa que existe ante la Iglesia y organizaciones cercanas a ella (como por ejemplo la Compañía de Jesús) / Poco o mal conocimiento de la espiritualidad ignaciana
  - Organizaciones que trabajan con los más pobres no cuentan con infraestructura / condiciones para acoger voluntarios.
  - Concepción errada del voluntariado / A veces el voluntariado puede verse como un snobismo, lo cual no genera un compromiso real y la tasa de deserción de voluntarios insertos en obras sube.
  - Los medios buscan historias de impacto visual no de impacto social
  - La falta de interés de los jóvenes por ser voluntarios
  - Educación crea jóvenes dominados, consumistas, aislados y vacíos.
  - Aún no existe una visión clara de marketing social y responsabilidad social corporativa en el medio, que permita tener mayor apertura al voluntariado (fondos)
  - No existe apertura en algunos gobiernos locales (Guayaquil) para establecer alianzas que favorezcan al trabajo voluntario.
  - Ritmos lentos de gestión de las instituciones con las que nos vinculamos.
  - La tendencia empresarial de usar lo social para mejorar su imagen.



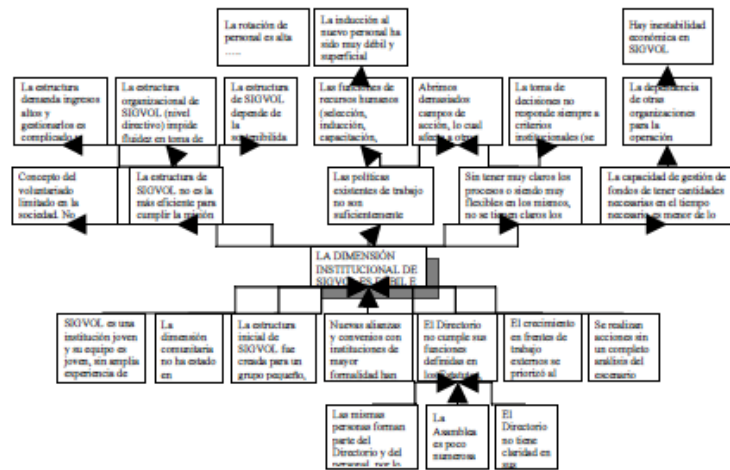
## Árboles de problemas

### Anexo 3









## Proyectos de desarrollo

### Anexo 4

Entendemos por proyectos de desarrollo:

- Aquellos con una visión de desarrollo integral que abarca todas las dimensiones del ser humano y que parten de su realidad.
- Los que toman en cuenta una propuesta autocentrada: que la gente y/o comunidad sea parte activa en la solución de sus problemas.
- Aquellos que respeten la identidad cultural, la equidad de género y que contemplen un componente ecológico.
- Los que rescaten los valores humanos que son evidentes en la realidad de pobreza<sup>6</sup>.
- Aquellos que promuevan la distribución equitativa de beneficios y no apunten únicamente a la productividad y competencia.
- Los que incluyan una visión meso y macro, contemplando todos los contextos con un enfoque territorial.
- Los que promuevan la esperanza, la capacidad de soñar, la autoestima y la ciudadanía activa.
- Aquellos con una visión a escala humana\*.

Entendemos por proyectos organizados:

- Aquellos con objetivos claros que respondan a una necesidad real de la gente.
- Los que cuenten con una estructura definida y condiciones mínimas para la permanencia del voluntariado: dirección de proyecto, inducción al trabajo, recursos mínimos, funciones claras, entre otras definidas en el plan de trabajo respectivo.

## Criterios para la profundidad en la experiencia de voluntariado

### Anexo 5

## ANEXO 3

### Reglamento Interno de la Fundación SIGVOL

1

#### REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL SERVICIO IGNACIANO DE VOLUNTARIADO - SIGVOL

##### CAPITULO I

##### CAMPO DE ACCIÓN GENERAL

##### **Art.1. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el objeto de establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de los colaboradores de este reglamento, todos sus artículos están enmarcados en el Código de Trabajo de la República del Ecuador, en cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64, del Código de Trabajo y para los fines previstos en el numeral 12 del Art.42, del literal e) del Art. 45 del mismo Código y, en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, del Servicio Ignaciano de Voluntariado SIGVOL , con domicilio en la ciudad de Quito, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

##### **Art.2. AMBITO DE APLICACIÓN:**

En este Reglamento se utilizarán indistintamente los términos de SIGVOL para referirse a la Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado y se usará la palabra “colaboradores” la cual incluirá a empleados y trabajadores en general.

El término “Reglamento” se usará para referirse al Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa, contenido en este instrumento.

El uso de los términos en masculino incluirán el femenino, el uso de tiempo singular incluirá plural y viceversa.

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal de la Fundación que este sujeto al Código del Trabajo.

##### **Art.3. SUJECCIÓN:**

Tanto SIGVOL como sus colaboradores quedan sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y a las normas del Código del Trabajo las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la Fundación y los colaboradores.

Se presume su conocimiento, y por tanto, su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún colaborador. Para el efecto se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento, una vez aprobado.

##### **Art.4. DE LOS ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO:**

La administración del Recurso Humano de SIGVOL, es función del Director Ejecutivo, la ejercerá a través de Recursos Humanos con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento. 2

##### CAPITULO II:

##### CONTRATOS DE TRABAJO

##### **Art.5.TIPOS DE CONTRATOS:**

SIGVOL podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus Colaboradores utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la ley.

##### **Art.6.CONDICIONES DE LOS CONTRATOS:**

Todos los colaboradores de la empresa serán contratados por escrito, Todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo. Los contratos individuales que la empresa celebra por primera vez, tendrán necesariamente un período de prueba de noventa días.

En este período o al término del mismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna, mediante simple notificación.

SIGVOL podrá celebrar contratos a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, por hora o cualquier otro determinado por la ley, en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso y proyecto.

##### **Art.7.VACANTES:**

Quando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, SIGVOL buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por Recursos Humanos, a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto.<sup>1</sup>

Los resultados de las pruebas tendrán el carácter de confidencial y serán evaluadas también por el Director de cada departamento, del cual se haga haya solicitado el puesto, en el caso necesario.

Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de SIGVOL.

### **CAPITULO III DE LA ADMISIÓN**

#### **Art.8.ADMISIÓN:**

Esta etapa es previa a la contratación de un trabajador por lo cual juega un importante papel dentro de la selección del personal. La Empresa puede requerir del aspirante lo siguiente:

- Ser mayor de edad
- Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos que se necesite en cada departamento, necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades
- Demostrar antecedentes personales satisfactorios y de buena conducta

<sup>1</sup> Política de Reclutamiento de Personal, elaborado en 2009 3

- Presentar una solicitud de empleo en los formularios que SIGVOL estime conveniente y llenar las hojas de información respectiva.

**Art.9.** El solicitante declara que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de SIGVOL. La inexactitud de los datos o información consignados por el trabajador al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante tales como antecedentes penales, etc., constituyen faltas graves a este reglamento y son causa para la terminación del contrato de trabajo.

SIGVOL se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad de los antecedentes e historial del aspirante a ocupar una vacante. Después de verificar los datos, la Empresa se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante, sin que esto le otorgue ningún derecho a ocupar esta vacante.

Adicionalmente para el ingreso se requiere presentar los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía Certificado del último sufragio
- Certificado actualizado del último trabajo
- Y cualquier otro documento que SIGVOL lo requiriese.

#### **Art.10. REFERENCIAS:**

SIGVOL podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados. Después de verificar los datos obtenidos, la empresa se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar esta vacante.

### **CAPITULO IV JORNADAS Y HORARIOS LABORALES**

#### **Art.11. JORNADAS DE TRABAJO:**

Los horarios serán establecidos por el Director Ejecutivo de acuerdo a un consenso entre los Directores Departamentales de la Fundación, tanto para el área administrativa y operativa de SIGVOL. Se debe tomar en cuenta que lo prioritario es el cumplimiento de los objetivos planteados, en el margen de ocho horas diarias laborables, cumpliéndose en el rango de 9h00 a 18h00, con una hora de almuerzo.

#### **Art.12. NOTIFICACION DE HORARIO:**

Los Directores de los Departamentos de SIGVOL, notificarán a Recursos Humanos el horario de trabajo de cada colaborador.

#### **Art.13. AVISO DE NO ASISTENCIA:**

En caso de ausencia y en la medida de lo posible, comuníquese antes de que su horario de trabajo empiece, tal inobservancia daría como resultado una acción disciplinaria. Consulte a su inmediato superior en cuanto a cuándo y cómo se debe comunicar a tiempo, para que el notifique a Recursos Humanos.

#### **Art.14. PUNTUALIDAD:**

Todos los colaboradores se presentarán a desempeñar sus funciones con puntualidad, conforme a su horario señalado.

**Art.15.** SIGVOL podrá establecer los métodos que mejor estime conveniente para el control de asistencia y puntualidad de sus trabajadores.

#### **Art.16. JORNADA EXTRAORDINARIA Y SUPLEMENTARIA:**

Cuando fuere necesario y previa autorización del Director Ejecutivo para el personal administrativo y de los Directores de Proyectos y Comunicación para el personal operativo de los proyectos y con la aceptación del colaborador, los colaboradores deberán laborar en jornadas suplementarias o extraordinarias, según fuere acordado, acogiéndose a las normas y procedimientos establecidos para el efecto de su cargo. Los gastos que se generen en cuanto a movilización, comida, comunicación e imprevistos para cumplir con actividades extras, serán cubiertas por SIGVOL.

#### **Art.17. HORAS DE COMPENSACIÓN:**

Dependiendo del cargo las horas laboradas fuera del horario normal, serán recompensadas con un día libre para el colaborador.

**Art.18. EXCLUSIONES DE JORNADAS EXTRAORDINARIOS Y SUPLEMENTARIAS:**

No se consideran horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objetivo de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios cuando así lo disponga la Autoridad competente, o por errores cometidos en el desempeño de las funciones por cualquier causa imputable al colaborador.

**Art.19. FUNCIONES DE CONFIANZA:**

Sin perjuicio de lo que se especifique en los contratos individuales, y para los efectos establecidos en el Art. 58 del Código de Trabajo, se considera además que ejercen funciones de confianza las siguientes personas:

- Representante Legal
- Director Ejecutivo
- Directores Departamentales
- Administrador

Además, desempeñarán funciones de confianza todas aquellas personas en las cuales así se haya indicado en sus respectivos contratos de trabajo. 5

## **CAPITULO V REMUNERACIONES Y REEMBOLSOS**

**Art.20. PAGO DE REMUNERACIONES:**

SIGVOL liquidará mensualmente a los colaboradores que trabajan específicamente para la Fundación, los valores correspondientes a ingresos y deducciones que tengan lugar de conformidad con la Ley con respecto a las remuneraciones, la misma que será cancelada por mes vencido incluyendo todos los beneficios que determina la Ley. El pago se lo realizará a través de pago directo mediante cheque de la Fundación o mediante el sistema de transferencias bancarias en la cuenta de ahorros aperturada específicamente para esta actividad.

Referente a los colaboradores que trabajen bajo programas o proyectos que tenga SIGVOL, se le pagará de acuerdo a la forma estipulada en el contrato de trabajo y de acuerdo con la disponibilidad de fondos del programa o proyecto. La forma de pago será mediante cheque de la Fundación o transferencia bancaria.

**Art.21. SOLICITUD DE ADELANTOS DE SUELDOS:**

SIGVOL tendrá la siguiente política de adelantos de sueldos:

1. El colaborador que haya cumplido los noventa días de prueba, y tenga una permanencia en la institución de hasta 11 meses podrá solicitar hasta un valor máximo del 20% de su sueldo mensual.
2. El colaborador que tenga entre 12 y 23 meses en la institución podrá solicitar hasta un monto máximo del 30% de su sueldo mensual.
3. El colaborador que tenga de 2 años en adelante en la institución podrá solicitar hasta un valor máximo del 40% de su sueldo mensual.

Toda solicitud deberá ser enviada por el colaborador para la respectiva aprobación del jefe departamental, quien autorizará previa consulta de fondos y elegibilidad con el Departamento Administrativo. Dicha solicitud será por escrito y hasta el segundo viernes de cada mes.

## **CAPITULO VI AUSENCIAS**

**Art. 22. ABANDONO DEL TRABAJO:**

El abandono del trabajo por más de tres días consecutivos en un mes sin justa causa debidamente comprobada, constituirá falta grave y será sancionada de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral.

**Art. 23. PERMISO PARA SALIR DEL TRABAJO:**

Ningún colaborador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin cumplir con las siguientes disposiciones:

Son permisos las autorizaciones concedidas por Director de su departamento o el Director Ejecutivo (en el caso de Directores) para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo. Los permisos remunerados serán concedidos únicamente por 6 calamidad doméstica, requerimiento por escrito de autoridad competente, ejercicio del derecho a voto, enfermedad, orden médica, defensa de tesis, y en los demás casos previstos en la Ley y en este reglamento.

Los colaboradores están obligados a pedir personalmente permiso por lo menos con 24 horas de anticipación y no podrán ausentarse del lugar de trabajo sin haber recibido la correspondiente autorización. En caso de calamidad doméstica, el colaborador por cualquier medio en forma inmediata de acontecida esta situación, deberá informar de la misma a su inmediato superior.

La ausencia por enfermedad deberá ser justificada mediante certificado médico en plazo máximo de 72 horas. Si después de vencido el plazo de permiso el colaborador no se reintegra sin causa justificada, se sujetará a las sanciones disciplinarias correspondientes e inclusive pueda ser causa para la terminación del contrato.

**Art.24.** Ningún permiso podrá exceder de 8 horas diarias. En el caso de que el colaborador se ausentara de su lugar de trabajo con permiso dentro de su horario de trabajo o en el caso que ocupe funciones que pueda requerir un contacto urgente e inmediato, el mismo deberá disponer de cualquier medio para ser contactado, como: celular, teléfono, mail, etc.

**Art.25.** Se entenderá por calamidad doméstica, los siguientes hechos:

- La muerte de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- Accidentes o enfermedades graves que requieran de la hospitalización de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- Todo hecho que requiera la presencia urgente y necesaria del trabajador en su domicilio a fin de evitar un desastre. Enfermedades graves del cónyuge, conviviente o hijos que requieran de la compañía del colaborador.
- Todos los permisos otorgados por cualquier índole o naturaleza por la empresa a través de las personas autorizadas deberán ser justificados y respaldados con los documentos pertinentes para cada caso a satisfacción total de la empresa. Caso contrario se tomarán las medidas pertinentes.

**Art. 26. LICENCIA SIN SUELDO:**

Es la situación en que se encuentra un empleado autorizado por el Director Ejecutivo, a quien se le permite ausentarse temporalmente del desempeño del cargo asignado, sin remuneración ni beneficio de ninguna clase. En el presente caso, el colaborador deberá consignar en la Dirección Administrativa el valor correspondiente al pago de sus aportaciones personales al IESS, a fin de depositar estos valores en dicha Institución.

**Art. 27. LICENCIA CON SUELDO:**

El Director Ejecutivo de SIGVOL, podrá autorizar licencia con sueldo en los siguientes casos:

- En aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del trabajador.
- Por maternidad durante 12 semanas después del parto.
- Por lactancia 2 horas diarias, al principio o final de cada jornada diaria de labor, durante 9 meses posteriores al parto.
- Por calamidad doméstica debidamente justificada.
- Por licencia de paternidad, los hombres tendrán 15 días de licencia en caso de que su cónyuge diera parto normal, en caso de cesárea se prolongará 5 días adicionales y 45 en caso de alguna complicación.

## **CAPITULO VII**

### **LUGAR DE TRABAJO**

**Art. 28. LUGAR DE TRABAJO LIBRE DE ACOSO:**

SIGVOL se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Cualquier colaborador que cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad y que se trate de:

1. Tener el propósito de crear un lugar de trabajo ofensivo
2. Tener el propósito de interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos
3. Afectar el desempeño laboral y,
4. Afectar en las oportunidades de crecimiento del trabajador.

**Art.29. ACOSO SEXUAL:**

SIGVOL estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso en el lugar de trabajo. Acoso sexual no se refiere a cumplidos ocasionales o comentarios que son socialmente aceptados. Se entenderá acoso sexual a lo siguiente:

- Comportamiento sexual inadecuado
- Pedido de favores sexuales cuando se refiere a una conducta implícita o explícita es decir con el fin de ser promovido. Pedido de favores sexuales cuando se intenta conseguir una decisión de cualquier tipo.
- Cuando se intenta interferir en el desempeño de labores de un individuo.
- El acoso sexual puede incluir una variedad de comportamientos y hechos que se presentan en varios niveles: Contacto físico inapropiado como innecesarias caricias, rasguños, toques y palmadas. El forzar a un individuo a tener relaciones sexuales o favores sexuales.

- Acoso verbal en donde hay un abuso de la naturaleza sexual donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.
- Usar términos o gestos sexuales sugestivos para describir el cuerpo de una persona, vestimenta o actividad sexual o inclinación sexual.
- El colgar rótulos, hojas, email, volantes sexualmente ofensivos en el lugar de trabajo.

**Art.30.** Si alguien ha incurrido en uno de los tipos de acoso sexual ya mencionados, se reportará a recursos humanos para que se inicien las investigaciones pertinentes. No se tomarán represalias y en el caso de constatar el hecho se someterá a la parte culpable las sanciones del caso.

**Art.31.USO DE INTERNET:**

Los empleados solo pueden hacer uso de Internet para tareas oficiales de la empresa.

Esta estrictamente prohibido el uso de Internet para otros usos que interfieran en el desempeño de labores.

**Art.32. POLÍTICA DE DROGAS, ALCOHOL Y TABACO:**

SIGVOL reconoce que su futuro depende de la salud física y mental de sus colaboradores. El uso y comercialización de drogas afecta la imagen de la Fundación. La posesión, uso y venta de drogas ilegales y el consumo de bebidas alcohólicas durante horas de trabajo, esta estrictamente prohibido.

Cualquier colaborador bajo la influencia del alcohol o drogas que no demuestre juicio alguno, desempeño o seguridad a los empleados u otros dentro de la propiedad de la empresa, durante horas de trabajo, será sancionado conforme el presente reglamento.

Todo colaborador está en la obligación de notificar a la compañía el uso de medicación que pueda afectar su desempeño y comportamiento.

## **CAPITULO VIII**

### **VACACIONES ANUALES**

**Art.33.**A partir del primer año cumplido de trabajo en SIGVOL, el colaborador tiene derecho a quince días ininterrumpidos de vacaciones anuales pagadas, las que no podrán ser compensadas con dinero a excepción de los días adicionales que a partir del quinto año le corresponde al trabajador según el Art.69 del Código del Trabajo.

**Art.34.** El Director de cada departamento determinará la época de vacaciones de cada colaborador en conjunto con el personal de su área, estableciendo un cronograma anual del mismo que será publicado con tres meses de anticipación.

**Art.35.** No se negará por ningún concepto la solicitud de vacaciones del colaborador.

**Art.36.**El colaborador tiene el derecho de acumular sus vacaciones hasta por tres años a fin de gozarlas en el cuarto año.

## **CAPITULO IX**

### **RECLAMOS Y CONSULTAS**

**Art.37.** Los colaboradores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las reclamaciones de trabajo.

**Art.38.** Las reclamaciones y consultas deben presentarse al Jefe de recursos Humanos quien solucionará en cada caso de acuerdo a la ley y ciñéndose estrictamente a las disposiciones del presente reglamento interno. 9

## **CAPITULO X**

### **SANCIONES Y TERMINACIÓN DE LA RELACION LABORAL**

**Art.39.** De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el colaborador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas; la inobservancia de las prohibiciones y el incumplimiento de las obligaciones aquí previstas se considerarán como faltas sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o al perjuicio que hubiera ocasionado a la Fundación en caso de haberlo hecho:

1. Amonestación verbal;
2. Amonestación escrita;
3. Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria que percibe el trabajador; y,
4. Terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno.

**Art.40.** La aplicación de las sanciones enumeradas en el artículo anterior siempre que se verifique transgresiones de cualquiera de las disposiciones del presente reglamento, obedecerán al más alto criterio de justicia, tolerancia y equidad, salvaguardando el respeto jerárquico y la disciplina interna de SIGVOL.

**Art.41.** Las dos primeras sanciones del artículo 39 podrá realizar el Jefe del área o Recursos Humanos, siempre en conocimiento de las dos áreas en conjunto. El Jefe de Recursos Humanos puede imponer la tercera sanción del mismo artículo, previa notificación escrita al trabajador. Referente a la cuarta sanción estará a cargo del representante legal previo aviso del Director Ejecutivo.

**Art.42.** El Representante Legal de la Fundación es la única persona en capacidad para dar por terminada la relación laboral con cualquier trabajador.

**Art.43.** Serán responsables directa y personalmente todos aquellos que en abuso de su autoridad causen daño a la empresa por la aplicación de las sanciones anotadas.

**Art.44.** SIGVOL tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el colaborador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en este Reglamento Interno y a lo dispuesto en el Art. 172 del Código del Trabajo.

**Art.45.** En caso de renuncia voluntaria, el colaborador no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada su renuncia por SIGVOL. 10



## **CAPITULO XI**

### **GASTOS DE VIAJE, ALOJAMIENTO, ALIMENTACIÓN Y OTROS GASTOS**

**Art.46.** El colaborador que por las funciones propias de la fundación tuviere que movilizarse fuera del lugar habitual de su trabajo, tendrá derecho a recibir viáticos para cubrir los gastos de viaje. También por gastos de representación, comunicaciones, compra de insumos para los proyectos, copias, material de capacitación a los voluntarios, material de formación y motivación para el equipo humano de la Fundación y otros gastos específicamente relacionados con las funciones propias de su cargo y que estén enmarcadas en el presupuesto mensual y anual de SIGVOL.

**Art.47.** Dicho colaborador está obligado a elaborar una cuenta de gastos, adjuntando los respectivos recibos, liquidando los viáticos solicitando el reembolso por la diferencia.

**Art.48.** Si dicho colaborador suspendiese el viaje por calamidad doméstica, fuerza mayor o imposibilidad física está obligado a comunicar a SIGVOL la razón alegada. Si faltase esta comunicación SIGVOL podrá considerar como falta injustificada de asistencia al trabajo.

## **CAPITULO XII**

### **DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Art.49.** Son obligaciones de los colaboradores, a más de las constantes en el Art. 45 del Código del Trabajo, y las determinadas por la Ley, el contrato de trabajo, y el presente Reglamento Interno, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento serán consideradas como faltas leves, cuando no haya reincidencia.

1. Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de su representante o de la persona encargada de su Departamento.
2. Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.
3. Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí y con sus superiores.
4. Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
5. Defender los intereses morales y materiales de los voluntarios, organizaciones que ejecutan los proyectos, proveedores y demás organizaciones relacionadas, evitando toda clase de daños y perjuicios y poniendo siempre adelante el prestigio de la Fundación.
6. Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo o sala en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado, procurando que todas las acciones estén encaminadas a cuidar el medio ambiente.
7. Cuidar todos los enseres de la empresa que estén a su cargo así como las pertenencias de los voluntarios que les sean confiadas y responder por ellos en caso de pérdida, destrucción o daño, que provenga de negligencia comprobada y no como casos fortuitos o de fuerza mayor.
8. Someterse a las medidas usuales de higiene, de seguridad y de prevención de accidentes y riesgos del trabajo
9. Manejar sustentablemente los materiales de oficina, procurando la reutilización de los mismos.
10. Ejecutar las labores que le correspondan no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor o reducirlas o suspender el servicio sin sujetarse a la reglamentación respectiva horarios asignados.
11. Realizar otras tareas que sus superiores les encomienden.
12. Proporcionar a Recursos Humanos los datos requeridos sobre su cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc., con la correspondiente justificación cuando fuere del caso.
13. Utilizar el teléfono de la empresa para asuntos de trabajo y no abusar de su empleo con fines particulares.
14. Tratar al público en general y en especial a los voluntarios , con la cortesía el caso, brindándoles además un trato preferencial
15. Exponer sus quejas o reclamos al superior jerárquico.
16. Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causen daño a SIGVOL o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.
17. Cuidar del mantenimiento de los equipos, herramientas con las cuales labora el trabajador y en caso de pérdida, desperfecto o daño, dar aviso inmediato al superior.
18. Asistir a os eventos de motivación y capacitación programados por SIGVOL dentro de los horarios establecidos para los mismos.
19. No intervenir ni dirigir actividades políticas, religiosas o de proselitismo dentro de las dependencias de SIGVOL
20. No emplear, sin autorización de SIGVOL, útiles, herramientas, equipos y otros bienes de propiedad de la misma: o destinarlos a usos distintos de los que les son naturales; ni disponer de estos implementos o de materiales o de bienes de la Fundación, en cualquier forma, sin perjuicio de que pudiese ser catalogada como una falta grave dependiendo del perjuicio que causare a la compañía.

**Art.50.** Adicionalmente de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código del Trabajo, se suman aquellas contravenciones al presente Reglamento Interno de Trabajo cuyas violaciones constituirán indisciplina, desobediencia o falta grave al mismo y darán derecho a la organización a solicitar el visto bueno del trabajador de conformidad con lo que establece el numeral segundo del Art. 172 del Código del Trabajo.

1. Concurrir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas aún cuando no se encuentre en estado de embriaguez, o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
2. Introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo en los vehículos o en los predios de la Fundación.
3. Promover escándalos en el lugar de trabajo o proyectos
4. Portar armas de cualquier clase en trabajo o proyecto
5. Agredir o injuriar de manera verbal o escrita a los voluntarios, organizaciones, proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
6. Causar grave daño a los bienes o pertenencias de la fundación, de los compañeros de trabajo o de los voluntarios; o ponerlos en grave riesgo.
7. Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que vayan en perjuicio de la fundación o de alguno de sus personeros.
8. Desatender o suspender la ejecución de las labores, promover o participar en dichas suspensiones o abandonar el sitio de trabajo sin fundamento legal.
9. Exigir a los voluntarios de la fundación la entrega de dinero, propinas o beneficios por los servicios prestados a ellos.
10. Tomar o usar arbitrariamente cualquier objeto de propiedad de los voluntarios, proveedores o compañeros o usar en provecho propio los bienes y servicios destinados exclusivamente al uso de los clientes.
11. Firmar a nombre de la empresa sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales a nombre de la fundación o sus papeles, sellos o logotipos.
12. Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención de Policía, reservándose la fundación el derecho de tomar las acciones laborales, civiles y penales de Ley que considere pertinentes.
13. Informarse del contenido de comunicaciones o de cualquier otra información confidencial de la empresa, salvo que haya sido autorizado, y en todo caso, bajo obligación de reserva.
14. Divulgar cualquier dato de carácter reservado de SIGVOL, sea de carácter técnico, administrativo o de cualquier índole que hubiere llegado a su conocimiento.
15. Realizar durante las horas de trabajo, dentro o fuera de la empresa según el cargo que desempeñe, trabajos para otras personas naturales o jurídicas, sin autorización escrita concedida por el empleador.
16. Las demás contempladas en el Código del Trabajo.

### **CAPITULO XIII.**

#### **OBLIGACIONES DE LA FUNDACIÓN**

**Art.51.** Son obligaciones de SIGVOL, aparte de las establecidas en las leyes, las siguientes:

1. Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
2. Llevar un registro actualizado en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los colaboradores de SIGVOL.
3. Proporcionar a todos los colaboradores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
4. Tratar a los colaboradores con respeto y la consideración que se merecen.
5. Brindar espacios de motivación espiritual, de grupo y profesional.
6. Mantener un ambiente de trabajo de cooperación, solidaridad, reflexión, acordes a la filosofía Ignaciana.
7. Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los colaboradores.
8. Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
9. Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus colaboradores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

A, 31 de marzo de 2009

Aprobado por

## ANEXO 4

### Fichas de Evaluación para Coordinadores

#### Hoja de auto evaluación

Nombre:

Cargo:

Área:

Coordinador:

Periodo de evaluación:

#### Instrucciones:

1. Este formulario está diseñado para tu propia auto evaluación
2. Considera **sólo uno de los factores cada vez**. No permitas que la calificación otorgada para un factor afecte las decisiones para los demás
3. Considera el desempeño durante todo el periodo de evaluación. Evita concentrarte en acontecimientos recientes o incidentes aislados
4. Recuerda que el colaborador promedio desarrolla sus deberes de una manera satisfactoria. Una calificación por arriba del promedio o excepcional indica que el empleado se ha distinguido claramente del empleado promedio.
5. Esta evaluación es confidencial, por lo tanto solo deberás entregarla a tú Coordinador o Coordinadora en el plazo definido por el área de Recursos Humanos.

Factores de evaluación	Insatisfactorio: No llena los requisitos	Necesita mejorar. En ocasiones no satisface los requisitos	Constantemente satisface los requisitos <small>buena, con</small>	frecuencia excede los requisitos <small>Excepcional</small>	Constantemente excede los requisitos
<b>Cantidad de Trabajo:</b> Considera el volumen de trabajo logrado. ¿Está tu productividad en un nivel aceptable?					
<b>Calidad del trabajo:</b> Considera tu exactitud, precisión, limpieza o forma de acabar tu trabajo en el manejo de tareas que se te asignan					
<b>Confiabilidad:</b> Considera el grado hasta donde se puede confiar para que cumplas con tus compromisos en el trabajo					
<b>Iniciativa:</b> Considera tu confianza en ti mismo, ingenio y tu disposición para aceptar responsabilidades					
<b>Adaptabilidad:</b> Considera tu capacidad para responder a requisitos y condiciones cambiantes					
<b>Cooperación:</b> Considera tu capacidad para trabajar con y para otras personas. ¿Aceptas de buena voluntad las tareas inclusive el tiempo extra?					

## Hoja de auto evaluación

<b>Destrezas:</b> Considera tus destrezas, conocimientos y habilidades necesarias para el trabajo que realizas actualmente. ¿Son las necesarias para estas actividades?					
---	--	--	--	--	--

### Nivel de Potencial en tu rol actual:

☐ Ahora te encuentras en tu punto máximo de desempeño, o cerca del mismo, en tu puesto actual.

☐ Te encuentras en un nivel medio de desempeño

☐ Puedes progresar aún más

☐ Estas desmotivado o desmotivada (indicar las causas)

---

---

---

DECLARACIÓN DEL COORDINADOR/A: Estoy de acuerdo ☐ No estoy de acuerdo ☐ con esta  
evaluación

Comentarios:

---

---

---

**Nombre y firma de persona que realizó la evaluación**

**Nombre y firma de persona que revisó la evaluación**

Nombre de la persona evaluada:

Área:

Periodo de evaluación:

Instrucciones:

1. Este formulario está diseñado para la evaluación a todos los miembros de tu equipo de trabajo excepto a tu Coordinador o Coordinadora. Entonces deberás imprimir un formulario de acuerdo al número de personas que existan en el equipo. Recuerda que cada evaluación es personal y confidencial. Por lo tanto solo puede conocer esta información tu Coordinador o Coordinadora.
2. Al finalizar la hoja de evaluación recuerda poner tu nombre y firma.
3. Considera **sólo uno de los factores cada vez**. No permitas que la calificación otorgada para un factor afecte las decisiones para los demás
4. Considera el desempeño de tu compañero durante todo el periodo de evaluación. Evita concentrarte en acontecimientos recientes o incidentes aislados. Es indispensable ser objetivos.
5. Recuerda que el colaborador promedio desarrolla sus deberes de una manera satisfactoria. Una calificación por arriba del promedio o excepcional indica que el empleado se ha distinguido claramente del empleado promedio.

Factores de evaluación	Insatisfactorio: No llena los requisitos	Necesita mejorar. En ocasiones no satisface los requisitos	Constantemente satisface los requisitos	Constantemente excede los requisitos
	Insatisfactorio	En proceso	Promedio	Excepcional

<b>Cantidad de Trabajo:</b> Considera el volumen de trabajo logrado dentro del equipo. ¿Está su productividad en un nivel aceptable?					
<b>Calidad del trabajo:</b> Considera su exactitud, precisión, limpieza o forma de acabar su trabajo en el manejo de tareas que se le asignan					
<b>Confiabilidad:</b> Considera el grado hasta donde se puede confiar para que esta persona cumpla con sus compromisos en el trabajo					
<b>Iniciativa:</b> Considera su confianza en si mismo, ingenio y su disposición para aceptar responsabilidades					
<b>Adaptabilidad:</b> Considera su capacidad para responder a requisitos y condiciones cambiantes					
<b>Cooperación:</b> Considera su capacidad para trabajar dentro de su equipo y con otras personas ¿Acepta de buena voluntad las tareas inclusive el tiempo extra?					
<b>Destrezas:</b> Considera sus destrezas, conocimientos y habilidades necesarias para el trabajo que realiza					



actualmente. ¿Son las necesarias para estas actividades?					
--	--	--	--	--	--

**Nivel de Potencial en su rol actual:**

☐ Ahora se encuentra en su punto máximo de desempeño, o cerca del mismo, en su puesto actual.

☐ Se encuentra en un nivel medio de desempeño

☐ Puede progresar aún

☐ Estas desmotivado o desmotivada (indicar las causas)

---



---



---

DECLARACIÓN DEL COORDINADOR/A: Estoy de acuerdo ☐ estoy de acuerdo c☐ esta  
evaluación

Comentarios:

---



---



---

**Nombre y firma de persona que realizó la evaluación**

**Nombre y firma de persona que revisó la evaluación**

## ANEXO 5

### Políticas para la administración de personal de la Fundación SIGVOL

#### **Política para la Administración del personal de la Fundación SIGVOL. Edición # 1**

**Fecha:** Febrero de 2009

**Objetivo General:**

La presente política tiene como objetivo REGULAR, APOYAR y FACILITAR la planificación, control y organización del personal contratado para colaborar en las actividades desarrolladas por la fundación.

**Responsables:**

- **Diseño:** Departamento Administrativo Financiero
- **Actualización, implementación, control y difusión:**
  - Administradora (responsable de RR.HH.)
  - Jefes de área. en primera instancia.

#### **Política de Contrataciones para el personal de la Fundación SIGVOL. Edición # 1**

**Fecha:** Febrero de 2009

**Objetivo de la Política:**

Planificar, evaluar y efectivizar la contratación del personal (nómina y por contrato) según los requerimientos realizados por los respectivos departamentos.

**Responsables:**

- **Diseño y Actualización:** Departamento Administrativo Financiero
- **Difusión, Implementación y control:**
  - Administradora (responsable de RR.HH.)

## ANEXO 6

## Matriz de Priorización de Oportunidades

[illegible]



[illegible]

[illegible]

[illegible]





[illegible]

2 8	Estandarizar los procesos de apertura de nuevos proyectos de voluntariado
2 9	Decidir con la instituciones de apoyo qué proyectos se deben aprobar y cuáles no se deben realizar
3 0	Estudiar problemas de motivación
3 1	Elaborar políticas clave para la gestión de las TIC
3 2	Describir los cargos de voluntarios con metas a lograr
3 3 3	Elaborar contrataos de trabajo para el voluntariado en base a la Ley de Voluntariado, para hacerlo obligatorio

3 4	Poner más eficiencia en los proceso de inducción al voluntariado
3 5	Desarrollar políticas de motivación en el voluntariado
3 6	Desarrollar una base de datos de voluntarios que postulan para mejorar la contratación futura
3 7	Elaborar un plan de desarrollo, que integre las necesidades de la organización con las de sus voluntarios
3 8	Realizar procesos de selección de voluntarios tomando en cuenta vocación de servicio y un sentido de ayuda al país con responsabilidad en tareas activistas

3 9	Cubrir los gastos de transporte del voluntario
4 0	Implementar estrategias d elaboración con otras instituciones de apoyo de voluntariado
4 1	Mejorar la coordinación de compartir conocimientos con otras fundaciones de voluntariado
4 2	Evitar la duplicidad de funciones y responsabilidades
4 3	Hacer partícipe de la toma de decisiones de la fundación a todo el voluntariado

	Ser más flexibles con la adaptación a los cambios de disponibilidad del voluntariado
4 5	No sobrecargar de trabajo al voluntariado
4 6	Utilizar las redes sociales para incorporar a nuevos voluntarios y dar nuevos servicios sociales a las comunidades
4 7	Implementar el voluntariado online a través del internet abriendo una página web